

## Pengaruh *cyberloafing* terhadap *employee performance* melalui *employee engagement* pada PT. ABC di Surabaya

Muhammad Rafi Achdiansyah, Khoirur Rozaq

Universitas Negeri Surabaya

\*Email korespondensi: [muhammad.21159@mhs.unesa.ac.id](mailto:muhammad.21159@mhs.unesa.ac.id)

### **Abstract**

*The purpose of this study is to examine and analyze the effect of cyberloafing on employee performance through employee engagement at Maritime Logistics Company in Surabaya. Previous studies have shown inconsistent findings regarding the relationship between cyberloafing, employee engagement, and employee performance, particularly in the context of state-owned or port service companies, indicating a research gap that needs further investigation. This research employs a quantitative approach using primary data collected through questionnaires distributed to employees of Maritime Logistics Company in Surabaya. The sampling technique used is saturated sampling, involving a total of 40 employees. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling (SEM) with the assistance of SmartPLS 3.2.9. The results of this study indicate that cyberloafing has a positive but insignificant effect on employee performance and a negative but insignificant effect on employee engagement. Meanwhile, employee engagement has a positive and significant effect on employee performance. Furthermore, employee engagement does not play a significant role in mediating the relationship between cyberloafing and employee performance. This study contributes to the literature by providing empirical evidence on the insignificant role of cyberloafing in influencing employee performance and engagement, as well as highlighting the limited mediating role of employee engagement in this relationship within the context of a port service company. Managerially, these findings imply that organizations should not solely focus on restricting cyberloafing behavior, but rather prioritize strategies to enhance employee engagement, as it has been proven to significantly improve employee performance.*

*Keywords: cyberloafing; employee engagement; employee performance*

<https://doi.org/10.26740/jim.v14n2.p472-485>

*Received: January 6, 2026; Revised: June 2, 2026; Accepted: June 24, 2026; Available online: June 27, 2026*

*Copyright © 2026, The Authors. Published by Universitas Negeri Surabaya. This is an open access article under the CC-BY International License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).*

### **Pendahuluan**

Revolusi Industri 5.0 membawa perubahan besar dalam proses operasional perusahaan dan memengaruhi sistem secara signifikan. Menurut Forum Ekonomi Dunia (2025), setengah dari seluruh karyawan akan memerlukan pelatihan ulang (*reskilling*) sebagai dampak dari penerapan teknologi baru. Dalam lima tahun ke depan, lebih dari dua per tiga keterampilan yang saat ini dianggap penting dalam dunia kerja akan mengalami perubahan. Bahkan, sepertiga dari keterampilan utama pada tahun 2025 akan mencakup kemampuan teknologi yang saat ini belum dianggap penting (Li, 2022). Dampak perkembangan teknologi ini pun menyasar seluruh sektor perusahaan, baik perusahaan kecil, menengah, maupun besar, dan tidak lepas dari perkembangan teknologi.

Peran sumber daya manusia menjadi hal yang sangat penting dalam keberhasilan perkembangan teknologi di suatu perusahaan, terutama di PT. ABC yang merupakan sebuah objek vital negara, yang berfokus pada layanan jasa bongkar di bidang maritim. PT. ABC sendiri diharuskan untuk fokus pada pelayanan, informasi yang akurat, kemudahan dalam setiap proses pengiriman, dan kepercayaan pengguna jasa layanan. Dengan sumber daya manusia yang mumpuni, akan meningkatkan kinerja dan produktivitas sesuai dengan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai hasil kerja dan pelayanan yang

baik. Ditambah dengan penggunaan teknologi, hal ini akan semakin membantu mencapai hasil yang diinginkan, baik dari sisi konsumen maupun pengguna jasa.

Kinerja karyawan (*Employee performance*) merupakan sebuah tolak ukur keberhasilan suatu organisasi. Pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan yang sesuai dengan standar perusahaan merupakan sebuah cerminan yang baik, sebaliknya jika seorang karyawan tidak mampu untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang perusahaan berikan maka hal tersebut dapat dijadikan sebagai acuan bahwa karyawan tersebut memiliki kinerja yang buruk (Rivaldo dan Nabella, 2023). Kinerja merupakan hasil kerja atau prestasi yang dicapai oleh seorang karyawan dalam memenuhi tugas yang diberikan oleh perusahaan atau atasan sesuai dengan kemampuan (*skill*) yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Kemudian, kinerja yang baik dapat ditunjukkan melalui pemenuhan target atau penugasan sesuai dengan standar yang diberikan oleh perusahaan maupun atasan. Hal ini juga dapat dinilai lebih lanjut melalui bagaimana kualitas pengerjaannya, pemenuhan sesuai dengan tenggat waktu, dan kecilnya jumlah kesalahan selama pengerjaan tugas (Rivaldo dan Nabella, 2023) dan (Dangnga dan Amran, 2019).

Dalam jurnal Zahmat Doost dan Zhang (2024) *Cyberloafing* diartikan sebagai perilaku menyimpang dalam lingkungan kerja, yaitu ketika pegawai memanfaatkan internet, termasuk media sosial, untuk keperluan yang tidak berkaitan dengan pekerjaan selama jam kerja. Aktivitas ini meliputi bermain game, membaca berita daring, berkomunikasi untuk urusan pribadi, atau berbelanja secara daring, yang pada umumnya menimbulkan gangguan, mengurangi keterlibatan pegawai dalam tugas, serta berdampak negatif terhadap produktivitas organisasi.

Menurut Sucahyowati dan Hendrawan (2020), keterlibatan karyawan (*employee engagement*) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja mereka. Hal ini berkaitan erat dengan tenaga kerja secara keseluruhan dan lingkungan bisnis dalam organisasi. *Employee engagement* merupakan konsep yang memiliki dimensi beragam, mencakup aspek emosional, kognitif, dan fisik pada karyawan. Keterlibatan emosional terlihat pada hubungan empati terhadap rekan kerja dan kepedulian terhadap perasaan mereka (Rekha dan Sasmita, 2019). Karyawan yang antusias terhadap pekerjaannya dan memiliki rasa keterikatan terhadap organisasinya merupakan karyawan yang terikat (Handoyo dan Setiawan, 2017) dan (Bakker dan Albert, 2018).

Perkembangan teknologi ini mendorong setiap karyawan untuk beradaptasi dan meningkatkan *skill* dalam menggunakan teknologi digital yang memiliki beragam jenis dan bentuk. Dalam sebuah perusahaan, penerapan teknologi yang paling umum ditemui adalah komputersisasi yang terkoneksi dengan jaringan internet, yang bertujuan untuk membantu dan menjadikan pekerjaan semakin efisien berkat sistem yang telah terkomputersisasi. Di satu sisi, karena penggunaan jaringan internet, karyawan tidak hanya dapat mengakses aplikasi dan *website* perusahaan, tetapi juga dapat mengakses segala hal di perangkat mereka selama terhubung ke jaringan internet, seperti membuka media sosial pribadi, *marketplace* online, dan bermain *video game*, yang dilakukan saat jam kerja sedang berlangsung. Hal inilah yang biasa disebut dengan *cyberloafing* (Zahmat Doost dan Zhang, 2024). Penulis bermaksud melakukan penelitian dengan judul pengaruh *cyberloafing* terhadap *employee performance* melalui *employee engagement* pada PT. ABC di Surabaya, yang bertujuan untuk mengkaji dan menilai dampak *cyberloafing* terhadap karyawan PT. ABC di Surabaya.

## Kajian Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

### *Conservation of Resources (COR) Theory*

Teori *Conservation of Resources* (COR) dikemukakan oleh Hobfoll *et al.* (2018) memberikan pandangan bagaimana individu berupaya memperoleh, mempertahankan, dan melindungi sumber daya guna menghadapi stresor. Menurut teori COR, konsep sumber daya memiliki makna yang luas, mencakup berbagai elemen seperti objek, keadaan, karakteristik pribadi, energi, dan dukungan sosial. Ketika sumber daya habis atau terdapat persepsi bahwa kehabisan sumber daya akan segera terjadi, hal

tersebut dipandang sebagai stresor, sehingga individu terdorong untuk mengambil langkah pencegahan guna menghindari kerugian.

### ***Cyberloafing***

*Cyberloafing* dapat diartikan sebagai sebuah aktivitas dalam menggunakan media sosial atau apa pun selama kegiatan terkoneksi dengan jaringan internet. Hal tersebut dapat dilakukan oleh karyawan baik secara sengaja maupun tidak sengaja. Menurut Zahmat Doost dan Zhang (2024), *Cyberloafing* termasuk perilaku menyimpang dalam penggunaan internet yang terkadang dilakukan oleh karyawan, baik disengaja maupun tidak. Hal ini biasanya dilakukan saat jam kerja sedang berlangsung.

Aktivitas *cyberloafing* ini biasanya dilakukan oleh karyawan untuk memenuhi kebutuhan pribadi yang tidak terkait dengan perusahaan. Adapun beberapa contoh kegiatan *cyberloafing* yang sering dijumpai yaitu menjelajahi media sosial, bermain *game*, membaca berita secara daring, berkomunikasi untuk kepentingan pribadi, dan membuka *marketplace* online. Hal ini pada akhirnya menimbulkan kurangnya partisipasi karyawan dalam bekerja yang berpotensi mengganggu jalannya kegiatan operasional dan produktivitas perusahaan tersebut.

Namun dalam penelitian yang dilakukan oleh Cheng dan Cho (2021) menjelaskan bahwa *cyberloafing* memiliki pengaruh yang berbeda. *Cyberloafing* tidak hanya mengarah pada hal negatif, tetapi juga merupakan sarana pemulihan bagi karyawan dalam menghadapi tekanan kerja tinggi. Kemudian, berbagai faktor seperti beban kerja, budaya organisasi, pengawasan manajemen, serta kebutuhan akan pemulihan psikologis berperan penting dalam menentukan sejauh mana *cyberloafing* dapat terjadi.

### ***Employee Performance***

*Employee Performance* dapat diartikan sebagai kemampuan seorang pekerja dalam melaksanakan keahlian tertentu. Kinerja ini penting karena dapat digunakan untuk menilai sejauh mana pekerja mampu menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu, diperlukan penetapan kriteria yang jelas, terukur, dan disepakati bersama agar dapat dijadikan acuan. Menurut Bhat dan Rainayee (2019), *performance* ialah seberapa jauh individu sudah melaksanakan bagiannya ketika menjalankan strategi organisasi untuk meraih tujuan khusus yang berkaitan dengan peran individu maupun dengan menunjukkan kemampuannya yang berkaitan dengan organisasi. *Performance* ialah sebuah konsep yang memiliki berbagai dimensi dan terdiri atas tiga aspek, yakni sikap, kemampuan serta prestasi.

*Employee Performance* merupakan faktor utama dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Oleh karena itu, pemimpin organisasi perlu memprioritaskan pengembangan karyawan sebagai sumber daya manusia yang unggul, berperilaku baik di lingkungan kerja, serta memiliki kinerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Selain itu, karyawan juga perlu memahami dan menerapkan nilai-nilai yang dianut dalam organisasi (Nurtjahjono *et al.*, 2020). *Employee performance* dapat diartikan juga sebagai sejauh mana motivasi seorang individu karyawan dalam mencapai target atau keinginan sesuai apa yang diharapkan, baik oleh perusahaan maupun diri karyawan pribadi (Kanfer *et al.*, 2017) dan (Tegor *et al.*, 2025).

### ***Employee Engagement***

*Employee engagement* merujuk pada partisipasi aktif, komitmen, semangat, energi, serta kontribusi yang diberikan individu kepada perusahaan (Macey dan Schneider, 2008). Sedangkan menurut Cintani dan Noviansyah (2020), *employee engagement* adalah keadaan saat karyawan merasa terhubung dengan perusahaan dan memiliki kesediaan untuk mendukung perusahaan sehingga mereka secara sukarela berusaha demi keuntungan perusahaan.

Karyawan memerlukan kemampuan untuk berpartisipasi dalam sistem operasional perusahaan. Keterlibatan karyawan mengacu pada komitmen mereka terhadap pekerjaan serta pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (Sucahyowati dan Hendrawan, 2020). Antusiasme, dedikasi, dan apresiasi karyawan terhadap pekerjaannya mencerminkan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) yang merupakan wujud kontribusi langsung terhadap tugas yang mereka laksanakan (Nimon *et al.*, 2015). *Employee engagement* digambarkan sebagai bentuk komitmen, motivasi, serta semangat yang tinggi,

disertai dengan usaha maksimal untuk meningkatkan kinerja bisnis, kemampuan menghadapi setiap tantangan, melampaui ekspektasi, dan menunjukkan inisiatif (Noviardy dan Aliya, 2020).

### **Pengaruh Hubungan antar Variabel**

H1: *Cyberloafing* memiliki pengaruh terhadap *employee performance*

Terdapat pengaruh antara *cyberloafing* dan *employee performance*. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Zahmat Doost dan Zhang (2024) menjelaskan bahwa *cyberloafing* dapat memengaruhi *employee performance* karena aktivitas ini berpotensi mengganggu fokus karyawan, terutama ketika notifikasi media sosial muncul selama jam kerja, sehingga konsentrasi terganggu dan performa dalam mencapai tujuan pekerjaan menjadi menurun. Selain itu, Putrie dan Lestari (2024) juga menemukan bahwa *cyberloafing* memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *employee engagement* yang pada akhirnya berdampak pada penurunan *employee performance*, karena rendahnya keterlibatan kerja membuat karyawan kurang optimal dalam menyelesaikan tugas. Temuan serupa diperkuat oleh hasil penelitian Bas dan Sabri Sirin (2023), yang menunjukkan bahwa *cyberloafing* berperan sebagai moderator yang memperburuk pengaruh negatif kondisi kerja tertentu terhadap *employee performance*. Berdasarkan beberapa temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa *cyberloafing* pada dasarnya merupakan aktivitas menyimpang di tempat kerja, seperti bermain *game*, mengakses media sosial, membaca berita daring, atau melakukan kegiatan nonpekerjaan lainnya yang dapat menurunkan fokus, mengurangi keterlibatan pegawai, dan pada akhirnya berdampak negatif terhadap produktivitas organisasi.

H2: *Cyberloafing* memiliki pengaruh terhadap *employee engagement*

Perilaku *cyberloafing* telah menjadi sorotan utama dalam berbagai penelitian. Hal ini disebabkan oleh kecenderungan karyawan untuk menggunakan media sosial atau aktivitas daring lainnya selama jam kerja untuk keperluan nonpekerjaan, sehingga menimbulkan dampak yang merugikan bagi perusahaan. Perilaku ini menunjukkan bahwa *cyberloafing* memengaruhi *employee engagement*. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Putrie dan Lestari (2024), yang menyatakan bahwa *cyberloafing* dapat menurunkan produktivitas, melemahkan disiplin kerja, serta menyebabkan tugas-tugas pekerjaan tidak terselesaikan dengan optimal, sehingga berdampak pada menurunnya tingkat *employee engagement*.

Temuan ini diperkuat oleh penelitian Bas dan Sabri Sirin (2023), yang mengungkapkan bahwa perilaku kerja menyimpang seperti *cyberloafing* dapat mengganggu fokus dan komitmen psikologis karyawan terhadap organisasi, sehingga mengurangi tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Selain itu, penelitian Wang *et al.* (2022) dalam studi mengenai *Authoritarian Leadership and Cyberloafing* juga menjelaskan bahwa *cyberloafing* dapat muncul sebagai respons psikologis terhadap tekanan kerja tertentu, yang pada akhirnya menurunkan semangat, energi, dan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan mereka

*Employee engagement* sendiri dipahami sebagai komitmen emosional dan keterlibatan aktif karyawan terhadap organisasi serta tujuan yang ingin dicapai. Ketika aktivitas *cyberloafing* meningkat, konsentrasi dan energi karyawan dalam bekerja berkurang, sehingga mereka tidak mampu memberikan kontribusi secara optimal. Oleh karena itu, *cyberloafing* dipandang sebagai faktor yang dapat melemahkan komitmen kerja dan menurunkan tingkat keterlibatan karyawan dalam organisasi.

H3: *Employee engagement* memiliki pengaruh terhadap *employee performance*

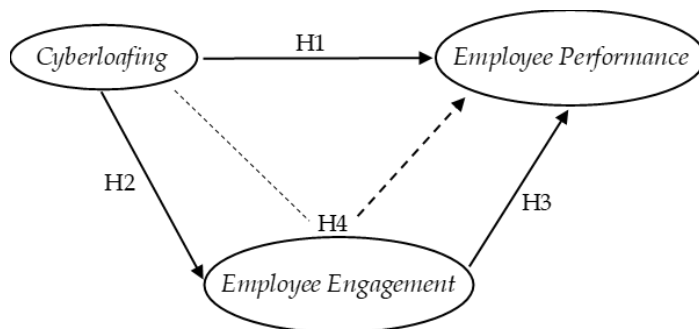
Terdapat beberapa faktor yang memengaruhi *employee engagement* terhadap *employee performance*. Penelitian yang dilakukan oleh Putrie dan Lestari (2024) menjelaskan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan, semakin baik pula kinerja yang ditampilkan oleh karyawan tersebut. Karyawan yang memiliki tingkat *engagement* tinggi cenderung

lebih produktif, lebih bertanggung jawab, dan berkontribusi positif bagi tim maupun organisasi. Mereka tidak hanya memenuhi target kerja, tetapi juga menunjukkan kualitas hasil kerja yang baik serta kesiapan untuk membantu rekan kerja. Hal ini berdampak langsung pada peningkatan kinerja kerja secara keseluruhan.

Pernyataan ini didukung oleh beberapa penelitian lainnya yang menyatakan hubungan antara *employee engagement* dan *employee performance* (Suchyowati dan Hendrawan, 2020) dan (Wang *et al.*, 2022). Dalam penelitiannya, dijelaskan bahwa karyawan yang memiliki tingkat *engagement* tinggi cenderung menunjukkan perilaku kerja yang aktif, antusias, dan penuh tanggung jawab. Mereka tidak hanya menjalankan tugas secara teknis, tetapi juga melibatkan diri secara emosional dan kognitif, sehingga hasil kerja yang dihasilkan menjadi lebih optimal, baik dari sisi kualitas maupun kuantitas. *Employee engagement* berperan penting dalam mendorong produktivitas kerja dan menciptakan suasana kerja yang kondusif. Karyawan yang *engaged* akan lebih berkomitmen dalam menyelesaikan pekerjaan, memiliki ketahanan dalam menghadapi tekanan, serta mampu beradaptasi dengan berbagai tantangan di tempat kerja.

H4: *Employee engagement* memediasi pengaruh *cyberloafing* terhadap *employee performance*

Menurut hasil penelitian beberapa peneliti sebelumnya, *cyberloafing* berpengaruh negatif terhadap *employee performance* dan *employee engagement*. Berdasarkan hal tersebut, sangat memungkinkan bahwa *employee engagement* dapat menjembatani hubungan antara *cyberloafing* dan *employee performance*. Maka dari itu, penulis menjadikan variabel *employee engagement* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara variabel *cyberloafing* dan *employee performance*. Berdasarkan konsep penelitian yang telah dibahas dan hipotesis yang tersusun, maka model kerangka konseptual digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Data diolah peneliti (2025)

**Gambar 1. Kerangka Penelitian**

## Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Objek yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PT. ABC. Populasi penelitian ini berjumlah 40 karyawan dengan teknik pengambilan sampel menggunakan *non-probability sampling* jenuh. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini yaitu skala Likert 1 – 5 dan data diperoleh melalui observasi, wawancara, dan kuesioner. Analisis jawaban responden didasarkan pada nilai skor rata-rata (indeks) menggunakan metode *Three Box Method*. Menurut Ferdinand (2014), analisis angka indeks digunakan untuk mengetahui persepsi umum dari responden terhadap suatu variabel yang sedang diteliti dan untuk perhitungan indeks jawaban responden. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis PLS-SEM (*Partial Least Square Structural Equation Modelling*) dan memanfaatkan software *SmartPLS* versi 3 untuk pengolahan data. Tahapan analisis data mencakup pengujian *outer model* yang terdiri atas uji validitas konvergen dan uji reliabilitas. Selanjutnya, dilakukan pengujian *inner model* menggunakan kriteria uji *R-Squared* dan uji signifikansi.

## Hasil Penelitian

### Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang digunakan dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, riwayat pendidikan terakhir, usia, dan unit kerja. Berdasarkan hasil analisis statistik, karakteristik responden pada penelitian ini pada setiap klasifikasi adalah sebagai berikut: Jenis kelamin: responden laki-laki berjumlah 37 orang dengan persentase 92,5% dan responden perempuan berjumlah 3 orang dengan persentase 7,5%; Riwayat Pendidikan terakhir: S1 berjumlah 29 orang dengan persentase 72,5%, S2 berjumlah 6 orang dengan persentase 15%, D3 berjumlah 4 orang dengan persentase 10%, SLTA berjumlah 1 orang dengan persentase 2,5%; Usia: usia < 25 tahun berjumlah 1 orang dengan persentase 2,5%, usia 25 – 35 tahun berjumlah 31 orang dengan persentase 80%, dan usia > 35 tahun berjumlah 8 orang dengan persentase 20%; Unit bekerja: divisi keuangan berjumlah 2 responden dengan persentase 5%, divisi fasilitas terminal berjumlah 4 responden dengan persentase 10%, divisi HSSE berjumlah 1 responden dengan persentase 2,5%, divisi IT berjumlah 1 responden dengan persentase 2,5%, divisi komersial berjumlah 1 responden dengan persentase 2,5%, divisi *mobile equipment* berjumlah 3 responden dengan persentase 7,5%, divisi operasional berjumlah 5 responden dengan persentase 12,5%, divisi peralatan terminal berjumlah 4 responden dengan persentase 10%, divisi perencanaan dan persediaan berjumlah 4 responden dengan persentase 10%, divisi SDM dan umum berjumlah 11 responden dengan persentase 27,5%, divisi teknik berjumlah 4 responden dengan persentase 10%.

### Outer Model

*Convergent validity* diukur berdasarkan nilai *outer loading* dan nilai *average variance extracted* (AVE). Indikator akan dianggap valid jika memiliki nilai *outer loading*  $\geq 0,70$ , Namun, indikator yang memiliki nilai *outer loading* berkisar 0,50 – 0,70 masih dapat diterima selama nilai AVE variabel laten memenuhi kriteria minimum yaitu  $AVE > 0,50$  (Ghozali, 2014). Berdasarkan Tabel 1, diketahui bahwa seluruh variabel dinyatakan valid karena memiliki nilai *outer loading*  $\geq 0,50$ . Selanjutnya, variabel *cyberloafing* memiliki nilai AVE 0.540 > 0,50, *employee performance* memiliki nilai AVE 0.575 > 0,50, *employee engagement* memiliki nilai AVE 0.592 > 0,50, sehingga secara keseluruhan variabel laten pada penelitian ini dapat dikatakan valid.

*Discriminant validity* dapat diukur menggunakan nilai Heterotrait – Monotrait (HTMT). Model dapat dikatakan baik jika memiliki nilai validitas diskriminan  $HTMT < 0,90$  (Ghozali, 2014). Berdasarkan Tabel 1, HTMT menunjukkan bahwa variabel *cyberloafing* berkorelasi dengan *employee engagement* (0,374), *cyberloafing* berkorelasi dengan *employee performance* (0,242), dan *employee engagement* berkorelasi dengan *employee performance* (0,793). Nilai  $HTMT < 0,90$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa validitas diskriminan variabel *employee performance* telah terpenuhi.

**Table 1. Hasil Outer Model**

Latent Variable	Convergent Validity		Discriminant validity		Composite Reliability
	Outer loading	AVE	HTMT		
	$\geq 0,50$	$\geq 0,50$	Nilai korelasi variabel < 0,90		$\geq 0,70$
<i>Cyberloafing</i> (X)	$\geq 0,50$	0.540	CL - EP	0,242	0,903
<i>Employee performance</i> (Y)	$\geq 0,50$	0.575	CL - EE	0.374	0,914
<i>Employee engagement</i> (Z)	$\geq 0,50$	0.592	EE - EP	0,793	0,875

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

### Inner Model

Tabel 2 menunjukkan hasil uji *R-square*. Model pengaruh *cyberloafing* terhadap *employee engagement* menunjukkan nilai *R-square* sebesar 0,097 yang dapat dikategorikan lemah. Nilai tersebut dapat

dikatakan konstruk *employee engagement* dapat dijelaskan oleh variabel *cyberloafing* sebesar 9,7% dengan 90,3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dapat dijelaskan dalam penelitian ini.

Tabel 2 juga menunjukkan hasil model pengaruh *cyberloafing* terhadap *employee performance* dengan nilai *R-square* sebesar 0,472 yang dapat dikategorikan sebagai moderat. Nilai tersebut menunjukkan bahwa konstruk *employee performance* dapat dijelaskan oleh variabel *cyberloafing* sebesar 47,2%, sedangkan 52,8% lainnya dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dapat dijelaskan dalam penelitian ini.

Tabel 2 merupakan tabel hasil uji *Q-square* dari variabel *employee engagement* sebesar 0,042 dan variabel *employee performance* sebesar 0,229. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa model memiliki *predictive relevance* untuk menjelaskan model karena nilainya lebih dari nol ( $> 0$ ).

**Table 2. Hasil R-Square dan Q-Square**

Variabel	R-Square	Q-Square
<i>Employee Engagement</i>	0.097	0.042
<i>Employee Performance</i>	0.472	0.229

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

### Uji Kausalitas

Sampel pada koefisien jalur hasil uji *cyberloafing* terhadap *employee performance* menunjukkan arah positif, yaitu 0,066. Pada *t-statistic*, nilainya  $< 1,96$  berkisar 0,407, dan *p-value* nilainya  $> 0,05$  berkisar 0,684. Hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh, tetapi tidak signifikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *cyberloafing* memiliki pengaruh positif yang tidak signifikan terhadap *employee performance* pada karyawan PT. ABC di Surabaya.

**Table 3. Hasil Uji Kausalitas**

Variabel	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P-Values	Keterangan
<i>Cyberloafing -&gt; Employee Engagement</i>	-0.311	2.133	0.033	Negatif signifikan
<i>Cyberloafing -&gt; Employee Performance</i>	0.066	0.407	0.684	Positif tidak signifikan
<i>Employee Engagement -&gt; Employee Performance</i>	0.705	6.669	0.000	Positif signifikan
<i>Cyberloafing -&gt; Employee Engagement -&gt; Employee Performance</i>	-0.219	1.954	0.051	Negatif tidak signifikan

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Dari Tabel 3 dapat diketahui bahwa koefisien jalur pada *original sample* uji *cyberloafing* terhadap *employee engagement* arahnya negatif, yaitu -0.311. Pada *t-statistic*, nilainya  $> 1,96$ , berkisar 2,133, dan *p-value* nilainya  $< 0,05$ , berkisar 0,033. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *cyberloafing* memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *employee engagement* karyawan PT. ABC di Surabaya.

Dari Tabel 3 dapat diketahui bahwa *original sample* pada koefisien jalur hasil uji *employee engagement* terhadap *employee performance* arahnya positif, yaitu 0,705. Pada *t-statistik*, nilainya  $> 1,96$ , yaitu 6,669, dan *p-value*  $< 0,05$ , yaitu 0,000. Hal tersebut menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *employee performance* pada karyawan PT. ABC di Surabaya.

Dari tabel 3 dapat diketahui *original sample* pada koefisien jalur hasil pengaruh tidak langsung atas *employee engagement* memediasi *cyberloafing* terhadap *employee performance* arahnya negatif yaitu -0.219. Pada *t-statistic*, nilainya < 1,96 (berkisar 1,954), dan *p-value* nilainya > 0,05 (berkisar 0,051). Hal tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* tidak dapat berperan dalam memediasi hubungan antara *cyberloafing* dan *employee performance* karyawan PT. ABC di Surabaya.

## Pembahasan

### ***Cyberloafing Memiliki Pengaruh terhadap Employee Performance***

Berdasarkan hasil pengujian melalui *path analysis*, hipotesis pertama ditolak. Artinya, *cyberloafing* tidak memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *employee performance*. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun aktivitas *cyberloafing* menunjukkan arah pengaruh positif terhadap *employee performance*, pengaruh tersebut tidak cukup kuat untuk disimpulkan sebagai hubungan yang nyata. Dengan kata lain, peningkatan aktivitas *cyberloafing* tidak secara signifikan memengaruhi *employee performance*.

Berdasarkan hasil deskriptif jawaban responden, indikator membaca berita/blog nonkerja (*information sharing*) dengan *item* "Saya menggunakan media sosial di tempat kerja untuk membuat konten" memiliki nilai rata-rata terendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. ABC di Surabaya menggunakan media sosial mereka dengan bijak, sedangkan indikator Hiburan digital (*entertainment*) dengan *item* "Saya menggunakan media sosial di tempat kerja untuk menikmati waktu istirahat saya" memiliki nilai rata-rata tertinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. ABC di Surabaya lebih memilih menggunakan media sosial saat istirahat, bukan saat bekerja. Sehingga mendukung terciptanya lingkungan dan etos kerja yang bertanggung jawab.

Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan PT. ABC di Surabaya memang terdapat beberapa karyawan yang terpengaruh oleh sebuah notifikasi media sosial, namun hal tersebut tidak terlalu mengakibatkan gangguan yang berarti pada karyawan saat bekerja. Beberapa notifikasi tersebut mayoritas muncul dari media sosial sehari-hari karyawan, contohnya WhatsApp, karena melalui media sosial tersebut karyawan melakukan pertukaran data, baik berupa perintah, pemesanan, dan lain sebagainya. Berdasarkan hasil observasi di PT. ABC di Surabaya, perilaku *cyberloafing* ini kerap terjadi pada karyawan saat jeda kerja. Situasi ini terjadi ketika seorang karyawan selesai menyelesaikan pekerjaannya, lalu ia beristirahat sejenak dengan bermain media sosial. Akan tetapi, perilaku tersebut tidak memengaruhi kinerja karyawan tersebut dalam bekerja.

Hasil ini memperkuat hasil penelitian dari Putrie dan Lestari (2024), yang menemukan bahwa *cyberloafing* berpengaruh negatif signifikan terhadap *employee engagement*, sementara *employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee performance*. Temuan tersebut menjelaskan bahwa *cyberloafing* dapat menurunkan keterlibatan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja karyawan. Namun, hasil penelitian ini berbeda karena arah pengaruh yang ditemukan justru positif meskipun tidak signifikan. Hal tersebut dapat terjadi karena perbedaan karakteristik organisasi dan budaya kerja di PT. ABC di Surabaya dengan objek penelitian sebelumnya, di mana pada perusahaan pelabuhan ini, aktivitas *cyberloafing* dilakukan dalam kadar wajar sebagai bentuk jeda psikologis di tengah padatnya beban kerja operasional.

Hasil ini juga sejalan dengan hasil penelitian dari Zahmat Doost dan Zhang (2024) dan Cheng dan Cho (2021), yang menjelaskan bahwa penggunaan media sosial di tempat kerja memiliki hubungan berbentuk kurva U terbalik dengan kinerja. Pada tingkat penggunaan yang rendah hingga moderat, aktivitas tersebut dapat mendukung komunikasi, berbagi informasi, dan hiburan yang dapat meningkatkan pemulihan karyawan, tetapi pada intensitas tinggi, dampaknya justru menurun. Fenomena ini sesuai dengan hasil observasi di PT. ABC di Surabaya, di mana karyawan umumnya menggunakan media sosial saat jam istirahat atau setelah menyelesaikan tugas, bukan saat jam kerja.

Secara kontekstual, hal ini menggambarkan bahwa karyawan PT. ABC di Surabaya telah menggunakan media sosial secara bertanggung jawab. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, aktivitas *cyberloafing* yang dilakukan bersifat sementara dan tidak mengganggu pekerjaan utama. Sebagian besar karyawan bahkan menggunakan media sosial seperti WhatsApp untuk kepentingan komunikasi internal, seperti pertukaran data atau koordinasi tugas. Oleh karena itu, aktivitas *cyberloafing* yang dilakukan karyawan cenderung bersifat adaptif, bukan destruktif.

Dengan demikian, meskipun secara statistik *cyberloafing* memiliki pengaruh positif yang tidak signifikan terhadap *employee performance*, hasil ini menunjukkan bahwa perilaku tersebut tidak menjadi ancaman serius bagi kinerja karyawan PT. ABC di Surabaya. Aktivitas *cyberloafing* justru berfungsi sebagai bentuk *micro break* yang membantu karyawan memulihkan fokus kerja. Oleh sebab itu, perusahaan perlu mengelola perilaku ini secara proporsional, tidak dengan pelarangan total, melainkan melalui kebijakan penggunaan media sosial yang bijak dan seimbang selama jam kerja.

### ***Cyberloafing Memiliki Pengaruh terhadap Employee Engagement***

Hasil *path analysis* menunjukkan bahwa hipotesis kedua diterima. Artinya, *cyberloafing* berpengaruh negatif yang signifikan terhadap *employee engagement*. Apabila *cyberloafing* yang dilakukan oleh karyawan semakin tinggi, maka *employee engagement* atau keterlibatan karyawan akan menurun; sebaliknya, apabila *cyberloafing* menurun, *employee engagement* akan meningkat. Berdasarkan hasil deskriptif jawaban responden, indikator Membaca berita/blog nonkerja (*information sharing*) dengan item “Saya menggunakan media sosial di tempat kerja untuk berbagi konten dengan orang lain” memiliki nilai rata-rata yang lebih rendah dibandingkan dengan item pernyataan lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. ABC di Surabaya memiliki kesadaran yang baik tentang penggunaan media sosial selama jam kerja. Hal itu ditunjukkan oleh rendahnya nilai rata-rata item tersebut, di mana karyawan PT. ABC di Surabaya akan fokus pada pekerjaan mereka selama jam kerja dan tidak terlalu banyak menggunakan media sosial.

Sedangkan indikator hiburan digital (*entertainment*) dengan item “Saya menggunakan media sosial di tempat kerja untuk menghibur diri sendiri” memiliki nilai rata-rata tertinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. ABC di Surabaya secara bijak menggunakan media sosial mereka secara proporsional, baik untuk pekerjaan maupun hiburan. Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan PT. ABC di Surabaya, keterlibatan karyawan atau *employee engagement* memang tidak lepas dari penggunaan media sosial. Oleh sebab itu, tidak menutup kemungkinan terjadinya aktivitas *cyberloafing*. Namun, pengaruh gangguan akibat *cyberloafing* tersebut dirasa tidak terlalu memengaruhi keterlibatan (*employee engagement*) karyawan dalam melakukan pekerjaan di kantor.

Hasil ini memperkuat penelitian dari Putrie dan Lestari (2024), yang menjelaskan bahwa *cyberloafing* berpengaruh negatif terhadap *employee engagement*. Dalam penelitiannya, mereka menemukan bahwa peningkatan aktivitas *cyberloafing* di tempat kerja dapat menurunkan tingkat keterlibatan karyawan terhadap pekerjaannya karena waktu dan perhatian yang seharusnya digunakan untuk pekerjaan dialihkan ke aktivitas nonkerja. Namun, efek tersebut dapat bervariasi tergantung pada cara karyawan menggunakan media sosial dan bagaimana organisasi mengelola perilaku tersebut. Temuan ini sesuai dengan kondisi di PT. ABC di Surabaya, meskipun *cyberloafing* dilakukan oleh beberapa karyawan, aktivitas tersebut tidak sampai menurunkan keterlibatan kerja secara signifikan karena karyawan mampu menjaga keseimbangan antara waktu kerja dan penggunaan media sosial.

Hasil ini juga sejalan dengan hasil penelitian Zahmat Doost dan Zhang (2024) serta Cheng dan Cho (2021) yang menjelaskan bahwa penggunaan media sosial di tempat kerja memiliki pengaruh yang tidak konsisten terhadap aspek perilaku kerja karyawan, termasuk *employee engagement*. Apabila aktivitas media sosial dilakukan untuk komunikasi profesional atau sebagai bentuk pelepasan stres dalam intensitas yang wajar, maka dampaknya terhadap keterlibatan kerja dapat bersifat netral. Namun, apabila dilakukan secara berlebihan dan tidak terkontrol, aktivitas tersebut justru dapat mengganggu fokus dan mengurangi keterikatan karyawan terhadap pekerjaan. Dalam konteks PT. ABC di Surabaya: pengaruh negatif signifikan ini menunjukkan bahwa aktivitas *cyberloafing*, meskipun dilakukan dengan

intensitas yang tidak berlebihan, tetap mengalihkan fokus karyawan dari pekerjaan dan menurunkan tingkat keterlibatan psikologis mereka terhadap tugas.

Karyawan yang lebih sering melakukan aktivitas digital nonkerja cenderung mengalami penurunan perhatian, penurunan kedisiplinan dalam fokus, dan melemahnya keterikatan terhadap tanggung jawab kerja. Dengan demikian, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa *cyberloafing* memiliki pengaruh terhadap *employee engagement* diterima, dengan arah hubungan negatif dan tingkat signifikansi yang menunjukkan bahwa *cyberloafing* merupakan salah satu faktor yang menurunkan keterlibatan karyawan di PT. ABC di Surabaya.

### ***Employee Engagement Memiliki Pengaruh terhadap Employee Performance***

Berdasarkan hasil *path analysis*, hipotesis ketiga diterima. Artinya, *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, di mana semakin tinggi *employee engagement* karyawan, semakin tinggi pula *employee performance* yang dihasilkan. Berdasarkan hasil deskriptif jawaban responden, indikator Penyerapan (*Absorption*) dengan item “Waktu terasa berlalu begitu cepat ketika saya bekerja” memiliki nilai rata-rata yang lebih rendah dibandingkan item pernyataan lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. ABC di Surabaya merasa bahwa waktu yang mereka habiskan saat melakukan pekerjaan terasa sama saja dengan waktu saat mereka sedang tidak melakukan pekerjaan, karena mereka merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan merupakan sebuah keharusan yang menyebabkan mereka, para karyawan, mencurahkan waktu mereka untuk pekerjaan secara ikhlas dan sepenuh hati.

Sedangkan indikator Dedikasi (*Dedication*) dengan item “Saya bangga terhadap pekerjaan yang saya lakukan” memiliki nilai rata-rata sebesar 4,53. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. ABC di Surabaya memiliki kebanggaan tersendiri atas pekerjaan yang mereka lakukan, karena para karyawan melakukan pekerjaan dengan sepenuh hati dan ikhlas serta merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan ini menyangkut kesejahteraan banyak pihak sehingga karyawan merasa bangga, mengingat bahwa PT. ABC di Surabaya merupakan perusahaan yang bergerak di bidang logistik maritim yang termasuk dalam objek vital negara.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai PT. ABC di Surabaya diketahui bahwa *employee engagement* dan *employee performance* merupakan dua hal yang saling berkaitan. Seorang karyawan dapat dinilai kinerjanya dari *engagement* yang dia lakukan selama ia melakukan pekerjaan di kantor. PT. ABC di Surabaya juga melakukan penilaian terhadap kinerja karyawannya sebanyak 3 kali dalam setahun. Berdasarkan wawancara yang dilakukan, diketahui bahwa KPI dilakukan setiap triwulan untuk mengetahui performa seorang karyawan, baik atau tidak.

Hasil ini memperkuat penelitian dari Putrie dan Lestari (2024), Zahmat Doost dan Zhang (2024), serta Cheng dan Cho (2021), yang menemukan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *employee performance*. Dalam penelitiannya, mereka menjelaskan bahwa karyawan dengan tingkat keterlibatan tinggi akan memiliki motivasi intrinsik yang kuat untuk bekerja secara optimal, menunjukkan dedikasi terhadap tugas, serta berupaya memberikan hasil terbaik bagi perusahaan. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian pada karyawan PT. ABC di Surabaya yang menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan kerja yang ditunjukkan melalui aspek dedikasi dan penyerapan, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan.

Secara teoretis, hasil penelitian ini juga mendukung teori yang dikemukakan oleh Wilmar B. Schaufeli *et al.* (2002), dalam model *Job Demands-Resources* (JD-R), yang menjelaskan bahwa *employee engagement* berperan sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan sumber daya kerja (*job resources*) dengan hasil kerja (*work outcomes*) seperti kinerja. Semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan, semakin besar pula energi dan fokus yang mereka investasikan dalam pekerjaan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja.

Sesuai dengan hasil pengujian, didapatkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. *Employee engagement* sendiri dapat tercapai karena karyawan merasa bahwa melakukan pekerjaan mereka merupakan suatu keharusan yang dilakukan secara sukarela dan dengan dedikasi penuh terhadap perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara, perusahaan melakukan beberapa kegiatan untuk dapat meningkatkan *engagement* karyawan pada perusahaan, yaitu di antaranya melakukan kegiatan *family gathering* dan *port visit* untuk anggota keluarga pegawai yang bekerja pada perusahaan. Hal seperti itu merupakan upaya perusahaan untuk meningkatkan *engagement* karyawan yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa *employee engagement* merupakan faktor penting dalam meningkatkan *employee performance* di PT. ABC di Surabaya. Karyawan yang merasa bangga, berdedikasi, dan sepenuhnya terlibat dalam pekerjaannya akan lebih bersemangat dalam mencapai target organisasi serta memberikan kontribusi nyata terhadap produktivitas perusahaan. Oleh karena itu, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa “*employee engagement* memiliki pengaruh terhadap *employee performance*” dapat diterima karena pengaruh yang ditemukan bersifat positif dan signifikan, baik secara statistik maupun secara praktis.

### ***Employee Engagement Menjadi Variabel Mediasi antara Hubungan Variabel Cyberloafing dan Variabel Employee Performance***

Berdasarkan hasil *path analysis*, hipotesis keempat ditolak; artinya, *employee engagement* tidak berpengaruh dan tidak signifikan dalam memediasi hubungan antara variabel *cyberloafing* dan *employee performance*. Selanjutnya, arah hubungan negatif menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *cyberloafing* yang dilakukan oleh karyawan, *employee engagement* cenderung menurun, yang pada gilirannya dapat menurunkan *employee performance*. Namun demikian, karena pengaruh ini tidak signifikan, penurunan tersebut tidak cukup kuat secara statistik untuk menjelaskan hubungan tidak langsung antara *cyberloafing* dan *employee performance*.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wang *et al.* (2022) dan Rahmawati *et al.* (2024) yang menunjukkan bahwa *employee engagement* tidak memediasi secara signifikan hubungan antara *cyberloafing* dan *employee performance*, konsisten dengan beberapa temuan terdahulu yang menunjukkan bahwa peran mediasi sering bergantung pada konteks organisasi dan variabel perantara lainnya. Secara teoretis, temuan ini menegaskan bahwa walaupun arah hubungan tidak langsung sesuai dugaan, yaitu *cyberloafing* menurunkan *employee engagement* dan berpotensi menurunkan *employee performance*, ukuran efek dan signifikansinya sangat dipengaruhi oleh faktor kontekstual seperti intensitas *cyberloafing*, jenis aktivitas daring, dan sumber daya tugas. Studi lain juga menunjukkan hasil yang kontradiktif terkait *indirect effect*, sehingga mediasi *employee engagement* sering terbukti hanya pada kondisi tertentu atau ketika disertai moderator/variabel tambahan, seperti kontrol diri, kepemimpinan, dan kompleksitas pekerjaan.

Sesuai dengan hasil pengujian, didapatkan bahwa *employee engagement* tidak dapat memediasi hubungan antara *cyberloafing* dan *employee performance*. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama yang menunjukkan hasil positif tidak signifikan, perilaku *cyberloafing* ini, walau dilakukan dengan intensitas tinggi, tidak memengaruhi kinerja karyawan. Selanjutnya, berdasarkan hasil pengujian, didapatkan bahwa *employee engagement* ternyata berpengaruh negatif, tetapi tidak signifikan. Namun, meski *employee engagement* tidak dapat memediasi hubungan antara variabel *cyberloafing* dan *employee performance*, *employee engagement* masih dapat terus ditingkatkan dengan cara yang sama seperti pada pembahasan hipotesis 3 di atas.

Agar *engagement* karyawan meningkat, dapat dilakukan pemberian *reward* ataupun pembekalan kepada karyawan, sehingga diharapkan *performance* karyawan dapat meningkat. Setelahnya, karena *performance* karyawan meningkat, dapat menekan potensi terjadinya perilaku *cyberloafing*. Karena karyawan pasti akan merasa malu dan tidak pantas pada dirinya sendiri jika ia melakukan *cyberloafing* saat jam kerja masih berlangsung. Dalam konteks PT. ABC di Surabaya, data deskriptif, wawancara, dan observasi mendukung interpretasi bahwa *cyberloafing* yang terjadi bersifat moderat dan kebanyakan terjadi saat jeda kerja (*micro-break*) atau untuk komunikasi kerja, sehingga dampaknya

terhadap keterikatan kerja tidak cukup kuat untuk menghasilkan efek tidak langsung yang signifikan terhadap performa. Oleh karena itu, hipotesis ke-4 yang mengasumsikan *employee engagement* sebagai mediator utama ditolak.

### **Kesimpulan, Keterbatasan Penelitian, dan Saran untuk Penelitian Selanjutnya**

Kesimpulan yang didapat dari penelitian ini yaitu *cyberloafing* memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *employee performance*; *cyberloafing* memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *employee engagement*; *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*; *employee engagement* tidak berperan signifikan dalam memediasi hubungan antara *cyberloafing* dan *employee performance*. Keterbatasan ukuran sampel pada penelitian ini dapat menjadi evaluasi untuk penelitian selanjutnya agar menggunakan ukuran sampel yang lebih besar. Penelitian selanjutnya dapat memodifikasi model penelitian ini, yaitu dengan menambah, mengurangi, atau mengubah variabel yang digunakan untuk memperluas dan memperdalam pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Selain itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat meneliti objek yang memiliki populasi pegawai mayoritas Gen Z, dengan tujuan memperkaya pemahaman mengenai pengaruh *cyberloafing* terhadap *employee performance* melalui *employee engagement*.

Berdasarkan hasil pengujian dan pembahasan yang telah dilakukan, peneliti memberikan beberapa saran bagi perusahaan. Disarankan untuk tidak sepenuhnya melarang aktivitas *cyberloafing*, namun menerapkan kebijakan penggunaan media sosial yang bijak dan proporsional. Perusahaan dapat memanfaatkan platform digital secara positif, misalnya dengan membangun sistem komunikasi kerja berbasis media sosial internal yang mendukung kolaborasi antarkaryawan tanpa mengganggu produktivitas kerja. Perusahaan dapat memanfaatkan media sosial internal atau sistem komunikasi digital untuk memperkuat koordinasi dan kolaborasi tim, sehingga aktivitas digital karyawan lebih diarahkan pada penggunaan yang produktif, bukan sekadar hiburan.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel lain yang mungkin memediasi atau memoderasi hubungan antara *cyberloafing* dan *employee performance*, seperti *work stress*, *self-control*, *organizational culture*, atau *emotional exhaustion*. Variabel-variabel tersebut telah ditunjukkan dalam penelitian Wang *et al.* (2022) dan Rahmawati *et al.* (2024), yang memiliki peran penting dalam menjelaskan mekanisme tidak langsung perilaku kerja digital terhadap kinerja. Pada penelitian mengenai variabel *cyberloafing*, selanjutnya peneliti menyarankan untuk melakukan observasi dan pengambilan data pada objek yang memiliki populasi mayoritas Gen Z, karena sebagian besar aspek kehidupan Gen Z bergantung pada media sosial. Dengan demikian, penelitian akan lebih menarik jika dilakukan pada objek yang mayoritasnya Gen Z.

### **Pernyataan Konflik Kepentingan**

Penulis menyatakan bahwa tidak terdapat konflik kepentingan dalam penelitian ini. Seluruh proses penelitian dan penulisan artikel ini dilakukan secara independen, tanpa adanya kepentingan pribadi, komersial, atau institusional yang dapat memengaruhi hasil atau interpretasi dari penelitian ini.

### **Daftar Pustaka**

- Bakker, A. B., & Albrecht, S. L. (2018). Work engagement: Current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Baş, M., & Şirin, M. S. (2023). How does workplace ostracism affect employee performance? Mediating role of psychological resilience, moderated mediation role of cyberloafing. *Organizacija*, 56(1), 51–65. <https://doi.org/10.2478/orga-2023-0004>

- Bhat, Z. H., & Rainayee, R. A. (2019). Examining the mediating role of person–job fit in the relationship between training and performance: A civil servant perspective. *Global Business Review*, 20(2), 529–548. <https://doi.org/10.1177/0972150917743377>
- Cheng, Y. S., & Cho, S. (2021). Are social media bad for your employees? Effects of at-work break activities on recovery experiences. *International Journal of Hospitality Management*, 96, Article 102957. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102957>
- Cintani, & Noviansyah. (2020). Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan pada PT Sinar Kencana Multi Lestari. *Kolegial*, 8(1), 29–44. <https://doi.org/10.55744/kolegial.v8i1.116>
- Dangnga, M. T., & Amran, D. I. (2019). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai STMIK Kharisma Makassar. *Jurnal Economix*, 7(2), 119–129. <https://ojs.unm.ac.id/economix/article/view/12944>
- Ferdinand, A. (2014). *Metode penelitian manajemen: Pedoman penelitian untuk penulisan skripsi, tesis, dan disertasi ilmu manajemen* (5th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2014). *Structural equation modeling: Metode alternatif dengan partial least squares (PLS)* (4th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hamza, P., & Karadas, G. (2025). Digital leadership, AI integration, and cyberloafing: Pathways to sustainable innovation in SMEs within resource-constrained economies. *Sustainability*, 17(20), Article 9171. <https://doi.org/10.3390/su17209171>
- Handoyo, A., & Setiawan, R. (2017). Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan pada PT Tirta Rejeki Dewata. *Agora*, 5(1), 1–8. <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/55089>
- Handoyo, A., & Setiawan, R. (2017). Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan pada PT Tirta Rejeki Dewata. *Agora*, 5(1), 1–8. <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/55089>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338–355. <https://doi.org/10.1037/apl0000133>
- Li, L. (2024). Reskilling and upskilling the future-ready workforce for Industry 4.0 and beyond. *Information Systems Frontiers*, 26(5), 1697–1712. <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10308-y>
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Marwansyah, S., & Megasari. (2012). Kausalitas inspeksi keselamatan dan kesehatan kerja dengan tingkat kecelakaan kerja. *Perspektif*, 10(2), 202–210. <https://doi.org/10.31294/jp.v10i2.5420>
- Nayak, P. B., & Jagadeeswari, I. U. (2026). Organizational performance optimization: An AI-enabled framework for employee compensation and benefits management. *Research in Globalization*, 12, Article 100328. <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2025.100328>

- Nimon, K., Shuck, B., & Zigarmi, D. (2016). Construct overlap between employee engagement and job satisfaction: A function of semantic equivalence? *Journal of Happiness Studies*, 17(3), 1149–1171. <https://doi.org/10.1007/s10902-015-9636-6>
- Noviardy, A., & Aliya, S. (2020). Pengaruh employee engagement dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di bidang perkebunan kelapa sawit. *MBIA*, 19(3), 258–272. <https://doi.org/10.33557/mbia.v19i3.1143>
- Nurtjahjono, G. E., Nimran, U., Musadieg, M. A., & Utami, H. N. (2020). The effect of job characteristic, person–job fit, organizational commitment on employee performance (Study of East Java BPJS employees). *Journal of Public Administration Studies*, 5(1), 5–7. <https://doi.org/10.21776/ub.jpas.2020.005.01.2>
- Putrie, N. R., & Lestari, E. R. (2024). The role of cyberloafing and procrastination behaviour on employee engagement and their impact on employee performance. *BIO Web of Conferences*, 90, Article 03001. <https://doi.org/10.1051/bioconf/20249003001>
- Rahmawati, L., Wijono, D., & Nurani, P. A. (2024). The influence of cyberloafing behavior, organizational commitment, and locus of control on employee performance through job satisfaction as a mediating variable at CV Maketees Industries. In *Proceedings of the International Conference on Economics, Business and Management* (pp. 381–395). Atlantis Press. [https://doi.org/10.2991/978-2-38476-338-2\\_35](https://doi.org/10.2991/978-2-38476-338-2_35)
- Rekha, S. S., & Sasmita, M. (2019). Impact of employee engagement on organizational citizenship behavior: An overview. *Espacios*, 40(7), Article 17. <http://www.revistaespacios.com/a19v40n07/19400717.html>
- Rivaldo, Y., & Nabella, S. D. (2023). Employee performance: Education, training, experience and work discipline. *Quality – Access to Success*, 24(193), 182–188. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.193.20>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Sucahyowati, H., & Hendrawan, A. (2020). Pengaruh employee engagement terhadap kinerja. *Jurnal Saintara*, 2(2), 9–15. <https://doi.org/10.51578/j.sitektransmar.v2i2.21>
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Tegor, Johannes, Amin, S., & Rosita, S. (2025). Employee engagement as a driver of performance improvement: A case study of foreign companies in Indonesia. *Multidisciplinary Science Journal*, 8(2), e2026044. <https://doi.org/10.31893/multiscience.2026044>
- Wang, J., Akhtar, M. N., & Wang, Y. (2022). Authoritarian leadership and cyberloafing: A moderated mediation model of emotional exhaustion and power distance orientation. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 1010845. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1010845>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Zahmat Doost, E., & Zhang, W. (2024). The effect of social media use on job performance with moderating effects of cyberloafing and job complexity. *Information Technology & People*, 37(4), 1775–1801. <https://doi.org/10.1108/ITP-04-2022-0249>