

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Dalam kajian pustaka ini, dijelaskan mengenai berbagai pengertian terkait dengan budaya organisasi, lingkungan kerja, *work boredom*, kinerja pegawai dan perilaku *cyberloafing*.

##### **2.1.1 Budaya Organisasi**

Setiap perusahaan memiliki budaya organisasi, di mana budaya tersebut membentuk nilai, norma, dan perilaku karyawan. Budaya organisasi menjadi landasan dalam menjalankan berbagai aktivitas perusahaan serta mencerminkan identitas dan cara kerja yang dianut oleh seluruh anggota organisasi.

###### **2.1.1.1 Pengertian Budaya Organisasi**

*Organizational culture was a system of values, beliefs, and shared assumptions that shaped behavior and practices within an organization* (Safi & Maurey, 2023: 139). Artinya bahwa Budaya organisasi adalah sistem nilai, kepercayaan, dan asumsi bersama yang membentuk perilaku dan praktik dalam suatu organisasi. *Organizational culture had a crucial role in determining how well a company managed, shared, and implemented knowledge effectively. If the organizational culture supported collaboration, innovation, and openness to change, then management could function optimally* (Tessier, 2021: 70). Artinya bahwa budaya organisasi memiliki peran krusial dalam menentukan sejauh mana

suatu perusahaan dapat mengelola, berbagi, dan menerapkan budaya secara efektif.

Jika budaya organisasi mendukung kolaborasi, inovasi, dan keterbukaan terhadap perubahan, maka manajemen dapat berjalan dengan optimal.

Budaya organisasi merupakan seperangkat sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal (Mangkunegara, 2021: 113). Budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikiran dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam (Wibowo, 2020: 79). Budaya organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan, dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sistem dan praktik-praktik manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip-prinsip tersebut (Umam, 2018: 56).

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, keyakinan, norma, dan prinsip dasar yang dikembangkan dalam organisasi serta dijadikan pedoman bagi anggota dalam berperilaku dan mengambil keputusan. Budaya organisasi berperan penting dalam membentuk pola pikir, interaksi, serta efektivitas manajemen dalam suatu perusahaan. Ketika budaya organisasi mendukung inovasi, kolaborasi, dan keterbukaan terhadap perubahan, maka pengelolaan serta implementasi strategi dalam organisasi dapat berjalan secara optimal.

### **2.1.1.2 Proses Budaya Organisasi**

Pembentukan budaya organisasi dimulai sejak organisasi didirikan. Budaya ini berkembang seiring dengan proses organisasi dalam menghadapi tantangan, baik eksternal maupun internal, termasuk dalam menjaga persatuan dan keutuhan organisasi. Budaya organisasi tidak terbentuk dalam waktu singkat, tetapi melalui tahapan yang berkelanjutan dan sistematis (Mangkunegara, 2021: 114). Organisasi yang memiliki budaya kuat dapat membentuk perilaku anggotanya melalui proses sosialisasi dan internalisasi nilai-nilai yang dianut oleh organisasi tersebut (Umam, 2018: 58). Proses pembentukan budaya organisasi dapat dilakukan melalui 3 (tiga) tahap utama sebagai berikut (Wibowo, 2020: 81).

- 1. Seleksi dan perekrutan anggota**

Pendiri organisasi merekrut dan mempertahankan anggota yang memiliki cara berpikir serta nilai yang sejalan dengan organisasi.

- 2. Peran manajemen puncak**

Manajemen puncak berperan sebagai standar dan acuan dalam berperilaku di organisasi. Selain itu, mereka juga menetapkan norma-norma yang mengatur sejauh mana risiko dapat diambil dalam organisasi.

- 3. Indoktrinasi dan sosialisasi**

Organisasi melakukan proses indoktrinasi dan sosialisasi terhadap anggota agar memahami serta menginternalisasi cara berpikir dan merasakan sesuatu sesuai dengan budaya yang telah ditetapkan.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa proses pembentukan budaya organisasi merupakan tahapan yang berlangsung secara

bertahap dan berkesinambungan. Budaya organisasi dibangun melalui seleksi anggota yang tepat, peran aktif manajemen dalam menetapkan standar dan norma perilaku, serta sosialisasi dan internalisasi nilai-nilai organisasi kepada seluruh anggota. Dengan proses yang baik, budaya organisasi yang kuat dapat menjadi pendorong utama bagi keberlangsungan dan kesuksesan organisasi.

#### **2.1.1.3 Faktor yang Memengaruhi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi perlu memahami nilai-nilai yang ada dan sebagaimana mereka perlu bertingkah laku atau berperilaku. Faktor yang memengaruhi budaya organisasi sebagai berikut (Afandi, 2021: 100; Sudrajat, 2021: 114).

##### **1. Kepemimpinan**

Kepemimpinan mencerminkan gaya seorang manajer dalam mengelola organisasi secara profesional, yang mencakup cara mereka mengambil keputusan, memberikan arahan, serta menginspirasi karyawan. Seorang manajer yang efektif akan menerapkan strategi kepemimpinan yang sesuai dengan budaya organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif.

##### **2. Kedisiplinan**

Kedisiplinan mengacu pada kepatuhan karyawan terhadap peraturan dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh perusahaan guna menjaga keteraturan dalam organisasi. Dengan adanya kedisiplinan, operasional perusahaan dapat

berjalan dengan lancar, menciptakan lingkungan kerja yang tertib, dan meningkatkan efisiensi kerja.

### 3. Hubungan dalam Organisasi

Hubungan dalam organisasi menggambarkan keterkaitan antara berbagai tingkatan jabatan di dalam struktur perusahaan, baik antara pimpinan, manajer, maupun karyawan. Hubungan yang baik antara level jabatan akan meningkatkan koordinasi dan kerja sama dalam mencapai tujuan organisasi.

### 4. Komunikasi

Komunikasi mencerminkan kelancaran alur kerja yang terjalin antara pimpinan dan karyawan, baik dalam menyampaikan informasi, instruksi, maupun umpan balik. Komunikasi yang efektif membantu menghindari kesalahpahaman, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan mempercepat pengambilan keputusan dalam organisasi.

Faktor lainnya yang dapat memengaruhi efektivitas budaya organisasi pada suatu perusahaan sebagai berikut (Susanto, 2017: 120).

1. Faktor-faktor yang berasal dari lingkungan internal mencakup misi, visi, kebijakan, serta nilai-nilai yang diwariskan oleh para pendiri organisasi.
2. Faktor-faktor yang dipengaruhi oleh lingkungan global meliputi dinamika globalisasi ekonomi, regulasi hukum dan ekonomi, perubahan sosial, kemajuan teknologi manufaktur, perkembangan teknologi informasi, serta aspek ekologi.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari lingkungan internal

maupun eksternal. Faktor internal mencakup kepemimpinan, kedisiplinan, hubungan dalam organisasi, serta komunikasi yang berperan dalam membentuk nilai dan norma di dalam perusahaan. Sementara itu, faktor eksternal seperti globalisasi ekonomi, regulasi hukum, perkembangan teknologi, serta aspek sosial dan ekologi juga turut menentukan bagaimana budaya organisasi berkembang. Faktor-faktor tersebut berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, di mana karyawan dapat beradaptasi dengan perubahan dan bekerja secara optimal.

#### **2.1.1.4 Manfaat Budaya Organisasi**

Pengembangan dan kesinambungan suatu perusahaan sangat bergantung pada budaya organisasi. Manfaat budaya organisasi adalah membantu mengatasi tantangan dalam adaptasi eksternal serta integrasi internal. Permasalahan yang berkaitan dengan adaptasi eksternal dapat diatasi melalui pemahaman yang mendalam terhadap strategi dan misi organisasi (Mangkunegara, 2021: 122). Manfaat budaya organisasi terletak pada perannya sebagai sistem nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, dan kebiasaan yang membentuk perilaku karyawan (Afandi, 2021: 101). Manfaat lainnya dari budaya organisasi sebagai berikut (Sutrisno, 2021: 17).

1. Membatasi peran yang membedakan organisasi

Setiap organisasi memiliki peran yang berbeda, sehingga diperlukan akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan organisasi agar dapat berjalan secara optimal.

## 2. Membangun Rasa Memiliki Identitas

Budaya organisasi yang kuat akan membuat anggota merasa memiliki identitas yang menjadi ciri khas organisasi, sehingga meningkatkan loyalitas dan keterikatan mereka terhadap organisasi.

## 3. Mengutamakan Tujuan Bersama

Adanya budaya organisasi yang jelas, setiap anggota akan lebih mengedepankan visi dan misi bersama dibandingkan dengan kepentingan pribadi.

## 4. Menjaga Stabilitas Organisasi

Kesatuan dalam organisasi yang terjalin melalui pemahaman budaya yang sama akan menciptakan kondisi yang lebih stabil, memungkinkan organisasi beroperasi secara efektif dan berkelanjutan.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki manfaat dalam menjaga keberlangsungan dan efektivitas organisasi. Budaya organisasi tidak hanya membantu dalam mengatasi tantangan adaptasi eksternal dan integrasi internal, tetapi juga berperan dalam membentuk sistem nilai, norma, dan kebiasaan yang mengarahkan perilaku karyawan.

### **2.1.1.5 Indikator Budaya Organisasi**

Untuk mengukur budaya organisasi dalam sebuah perusahaan, diperlukan indikator yang dapat merepresentasikan nilai-nilai, norma, serta kebiasaan yang diterapkan dalam lingkungan kerja. Pengukuran budaya organisasi menjadi penting karena dapat memberikan gambaran sejauh mana budaya yang ada mampu

mendukung pencapaian tujuan perusahaan serta memengaruhi kinerja karyawan.

Indikator budaya organisasi sebagai berikut (Mangkunegara, 2021: 113).

1. Peraturan-peraturan perilaku yang perlu dipatuhi

Dapat dijadikan pedoman dalam hubungan antara anggota organisasi, komunikasi, terminologi, dan upacara-upacara.

2. Norma-norma

Berupa aturan-aturan tidak tertulis yang menentukan bagaimana cara bekerja.

3. Nilai-nilai yang dominan

Mengandung konsepsi yang jelas, atau keyakinan tentang hal-hal yang diinginkan atau diharapkan oleh anggota organisasi, seperti konsepsi nilai tentang kualitas, efisiensi tinggi, absensi rendah, dan sebagainya.

4. Filosofi

Berkaitan dengan kebijaksanaan organisasi, menyangkut cara memperlakukan anggota organisasi dan pihak-pihak yang berkepentingan.

5. Aturan-aturan

Yang berisi petunjuk mengenai pelaksanaan tugas-tugas dalam organisasi.

6. Iklim organisasi

Menggambarkan lingkungan fisik organisasi, perilaku hubungan antar anggota, juga hubungan organisasi dengan pihak-pihak luar organisasi.

Indikator lainnya yang dapat mengukur budaya organisasi sebagai berikut (Sutrisno, 2021: 13).

#### 1. Komitmen pada Karyawan

Komitmen organisasi terhadap karyawan mencerminkan sejauh mana perusahaan peduli terhadap kesejahteraan, pengembangan, dan kepuasan kerja karyawan. Komitmen ini dapat ditunjukkan melalui pemberian pelatihan, kesempatan pengembangan karier, serta lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan profesional dan personal.

#### 2. Evaluasi terhadap Karyawan

Evaluasi karyawan dilakukan untuk menilai kinerja individu dalam organisasi. Proses ini mencakup umpan balik yang konstruktif, penilaian berbasis kompetensi, serta mekanisme penghargaan dan sanksi yang sesuai. Evaluasi yang efektif membantu meningkatkan produktivitas dan memastikan bahwa budaya organisasi diterapkan dengan baik dalam aktivitas sehari-hari.

#### 3. Karier

Organisasi yang memiliki budaya yang kuat memberikan perhatian pada pengembangan karier karyawan. Hal ini mencakup perencanaan jenjang karier, pelatihan keterampilan, serta promosi berdasarkan pencapaian dan kompetensi. Dengan adanya jalur karier yang jelas, karyawan lebih termotivasi untuk berkontribusi pada organisasi dalam jangka panjang.

#### 4. Kontrol

Kontrol dalam budaya organisasi berkaitan dengan sistem pengawasan dan pengendalian yang diterapkan untuk memastikan bahwa setiap aktivitas karyawan sesuai dengan visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan. Kontrol dapat

berupa aturan kerja, kebijakan perusahaan, serta sistem pemantauan yang membantu menjaga disiplin dan efisiensi dalam organisasi.

#### 5. Tanggung Jawab

Budaya organisasi yang baik menanamkan rasa tanggung jawab pada setiap individu dalam organisasi. Setiap karyawan diharapkan memiliki kesadaran terhadap tugas dan kewajibannya serta mampu menjalankan pekerjaan dengan penuh dedikasi. Tanggung jawab ini juga mencakup kepatuhan terhadap aturan, integritas dalam bekerja, dan kesediaan untuk berkontribusi terhadap kesuksesan bersama.

Sementara indikator lain yang dapat mengukur budaya organisasi sebagai berikut (Robbins & Judge dalam Mustaan & Hamdi, 2022: 4).

##### 1. Inovasi dan Pengambilan Risiko

Mengukur sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif serta berani mengambil risiko dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

##### 2. Perhatian terhadap detail

Menunjukkan sejauh mana karyawan diharapkan untuk bekerja dengan presisi, kecermatan, analisis yang mendalam, serta memperhatikan setiap detail dalam pekerjaannya.

##### 3. Orientasi hasil

Menggambarkan sejauh mana manajemen lebih berfokus pada pencapaian hasil dibandingkan dengan teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya.

4. Orientasi orang

Menunjukkan sejauh mana keputusan yang diambil oleh manajemen mempertimbangkan dampaknya terhadap individu di dalam organisasi.

5. Orientasi tim

Mengukur sejauh mana kegiatan kerja lebih diorganisasikan berdasarkan kerja tim daripada dilakukan secara individu.

6. Keagresifan

Menggambarkan sejauh mana individu dalam organisasi bersikap agresif dan kompetitif dalam bekerja, dibandingkan dengan sikap yang lebih santai atau pasif.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka indikator yang digunakan dalam penelitian mengacu pada indikator berdasarkan teori (Mangkunegara, 2021: 113).

Pemilihan indikator ini didasarkan pada kesesuaian dengan karakteristik perusahaan yang menjadi objek penelitian, di mana aspek-aspek seperti peraturan perilaku, norma, nilai dominan, filosofi, aturan kerja, dan iklim organisasi menjadi elemen penting yang mencerminkan budaya kerja perusahaan secara menyeluruh dan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi.

### **2.1.2 Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja di suatu perusahaan merupakan salah satu hal yang wajib diperhatikan. Lingkungan kerja yang aman serta kondusif sangat membawa keoptimalan untuk pegawai dalam bekerja. Karena hal tersebut dapat menciptakan produktivitas kerja pada diri pegawai. Sebaliknya, jika lingkungan kerja tidak memadai bisa menurunkan produktivitas pegawai.

### 2.1.2.1 Pengertian Lingkungan Kerja

*The work environment was the condition and setting in which work was carried out, including physical, social, and organizational aspects that affected employee well-being and performance (Kirchner & Ipsen dalam Babapour, et al., 2022: 2). Artinya bahwa lingkungan kerja merupakan kondisi dan pengaturan di mana pekerjaan dilakukan, termasuk aspek fisik, sosial, dan organisasi yang memengaruhi kesejahteraan dan kinerja karyawan. The workplace environment refers to the conditions under which an employee works. It includes the physical environment, such as lighting, temperature, and noise levels, as well as the psychosocial environment, such as interpersonal relationships, organizational culture, and communication patterns (Zhenjing, et al., 2022: 2). Artinya bahwa lingkungan kerja mencakup kondisi fisik dan psikososial tempat kerja yang dapat memengaruhi performa dan kesejahteraan karyawan. Kondisi tersebut dapat menciptakan suasana kerja yang mendukung atau justru menghambat kinerja.*

Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok (Sedarmayanti, 2019: 22). Lingkungan kerja adalah suasana atau kondisi di sekitar tempat kerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, *layout*, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja (Kasmir, 2021: 192). Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja serta dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Misalnya yaitu kebersihan, musik dan lain-lain. Karena hal tersebut dapat memengaruhi pekerjaan yang dilakukan,

setiap perusahaan haruslah mengusahakan sedemikian rupa hingga mempunyai pengaruh yang positif terhadap pegawai (Nitisemito dalam Mahmudah, 2019: 56).

Berdasarkan penjelasan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan keseluruhan kondisi yang terdapat di sekitar tempat kerja. Kondisi ini mencakup aspek fisik, sosial, dan psikologis yang saling berkaitan. Ketiga aspek tersebut dapat memengaruhi cara karyawan bekerja serta tingkat kenyamanan mereka selama bekerja. Akhirnya, lingkungan kerja yang baik akan berdampak positif terhadap kinerja dan produktivitas karyawan.

#### **2.1.2.2 Jenis-jenis Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja memegang peranan penting dalam mendukung efektivitas dan produktivitas karyawan. Lingkungan kerja bukan hanya terbatas pada kondisi fisik ruang kerja, tetapi juga mencakup aspek sosial dan psikologis yang membentuk suasana kerja secara keseluruhan. Jenis-jenis lingkungan kerja sebagai berikut (Fahrul, 2021: 14).

##### **1. Lingkungan kerja internal**

Lingkungan kerja internal pada dasarnya adalah faktor yang memengaruhi tugas yang diberikan kepada pekerja secara langsung atau segala sesuatu dalam keadaan perwakilan saat ini yang menambah pencapaian tugas.

##### **2. Lingkungan kerja eksternal**

Lingkungan kerja luar adalah segala sesuatu di sekitar pegawai, yang secara tidak langsung memengaruhi penyajian kewajibannya.

Terdapat jenis-jenis lingkungan kerja lainnya sebagai berikut (Mahmudah, 2019: 58; Santika & Antari, 2020: 7).

## 1. Lingkungan Kerja Fisik

Semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat memengaruhi pegawai baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yaitu:

- a) Lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai (Seperti: tempat kerja, kursi, meja dan sebagainya).
- b) Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang memengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap pegawai, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik maupun tingkah lakunya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

## 2. Lingkungan Kerja Non-fisik

Lingkungan kerja non fisik ini merupakan lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Lingkungan kerja nonfisik yang meliputi keramahan sikap para pegawai, sikap saling menghargai di waktu berbeda pendapat, dan lain sebagainya adalah syarat wajib untuk terus membina kualitas pemikiran pegawai yang akhirnya bisa membina kinerja pegawai secara terus menerus.

Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri. Membina hubungan yang baik antar sesama rekan kerja, bawahan maupun atasan harus dilakukan karena

kita saling membutuhkan. Hubungan kerja yang terbentuk sangat memengaruhi psikologis pegawai. Untuk menciptakan hubungan-hubungan yang harmonis dan efektif, pimpinan perlu:

- a) Meluangkan waktu untuk mempelajari aspirasi-aspirasi emosi pegawai dan bagaimana pegawai berhubungan dengan tim kerja dan menciptakan suasana yang meningkatkan kreativitas.
- b) Pengelolaan hubungan kerja dan pengendalian emosional di tempat kerja itu sangat perlu untuk diperhatikan karena akan memberikan dampak terhadap prestasi kerja pegawai. Hal ini disebabkan karena manusia itu bekerja bukan sebagai mesin. Manusia mempunyai perasaan untuk dihargai dan bukan bekerja untuk uang saja.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja terdiri dari berbagai jenis yang memengaruhi kenyamanan dan kinerja karyawan. Secara umum, lingkungan kerja dibagi menjadi lingkungan kerja internal dan eksternal. Lingkungan kerja internal berkaitan langsung dengan pelaksanaan tugas, sedangkan lingkungan kerja eksternal mencakup faktor luar yang memengaruhi pekerjaan secara tidak langsung.

#### **2.1.2.3 Faktor-faktor yang Memengaruhi Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan dan berperan penting dalam menciptakan suasana kerja yang produktif dan nyaman bagi karyawan. Faktor yang memengaruhi lingkungan kerja sebagai berikut (Fahrul, 2021: 14; Sunyoto, 2016: 43; Afandi, 2018: 70).

1. Faktor Hubungan Pegawai

Faktor ini mencakup dua aspek utama, yaitu hubungan antarpegawai dan hubungan antara pegawai dengan atasan. Hubungan kerja yang baik dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis, meningkatkan rasa saling percaya, dan memotivasi pegawai untuk bekerja lebih optimal. Sebaliknya, hubungan yang kurang harmonis dapat menimbulkan konflik dan menurunkan kinerja.

2. Tingkat Keributan Lingkungan Kerja

Suasana kerja yang terlalu bising atau ramai dapat mengganggu konsentrasi dan menurunkan produktivitas. Keributan juga dapat menyebabkan stres dan kelelahan mental. Lingkungan kerja yang tenang dan kondusif akan membantu pegawai lebih fokus dan bekerja dengan efisien.

3. Panduan Kerja yang Jelas dan Baik

Panduan kerja berfungsi sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas. Panduan yang jelas membantu pegawai memahami tanggung jawabnya, mengurangi kesalahan kerja, dan meningkatkan kualitas hasil kerja. Hal ini juga mendorong efisiensi serta mempercepat proses kerja.

4. Penerangan (Cahaya Listrik dan Alami)

Penerangan yang memadai, baik dari pencahayaan listrik maupun alami, sangat penting untuk mendukung produktivitas. Pencahayaan yang baik mengurangi kelelahan mata, meningkatkan konsentrasi, serta menciptakan suasana kerja yang lebih nyaman dan aman.

#### 5. Sirkulasi Udara yang Memadai

Udara yang bersih dan segar membantu menjaga kesehatan dan kenyamanan pegawai. Sirkulasi udara yang baik juga membantu mengontrol suhu ruangan, mengurangi kelembaban, dan mencegah penyebaran penyakit. Kondisi ini sangat memengaruhi semangat dan daya tahan kerja.

#### 6. Keamanan Tempat Kerja

Lingkungan kerja yang aman memberikan rasa tenang dan nyaman bagi pegawai. Keamanan tidak hanya mencakup aspek fisik (seperti perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja), tetapi juga keamanan psikologis dari ancaman atau tekanan. Rasa aman meningkatkan motivasi dan kepercayaan diri dalam bekerja.

penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan, di mana faktor-faktor tersebut mencakup hubungan antarpegawai, tingkat kebisingan, kejelasan panduan kerja, pencahayaan, sirkulasi udara, serta keamanan tempat kerja. Setiap faktor memainkan peran penting dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendukung kesejahteraan serta produktivitas pegawai.

##### **2.1.2.4 Indikator Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja pada setiap perusahaan dapat berbeda-beda, namun demikian terdapat sejumlah indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kualitas lingkungan kerja dalam suatu perusahaan. Indikator dari lingkungan kerja sebagai berikut (Nitisesmito, 2019: 159).

1. Suasana kerja

Suasana kerja mencakup kondisi di sekitar pegawai saat sedang menjalankan tugasnya yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri.

2. Hubungan antar rekan kerja

Hubungan antar rekan kerja mencakup hubungan yang harmonis dan tanpa intrik di antara sesama rekan kerja. Keharmonisan dalam hubungan rekan kerja menjadi faktor yang berpengaruh terhadap keputusan pegawai untuk tetap berada dalam suatu organisasi.

3. Hubungan antara bawahan dengan pimpinan

Hubungan antara bawahan dan pimpinan adalah hubungan positif dan harmonis antara pegawai dengan pimpinan di tempat kerja. Hubungan yang baik dengan pimpinan dianggap sebagai faktor krusial yang memengaruhi kinerja pegawai.

4. Tersedianya fasilitas kerja

Tersedianya fasilitas kerja merujuk pada ketersediaan peralatan yang mendukung kelancaran kerja. Meskipun fasilitas tersebut tidak selalu baru, keberadaannya tetap menjadi penunjang penting dalam proses kerja.

Indikator lainnya yang dapat digunakan untuk mengukur lingkungan kerja pada perusahaan sebagai berikut (Afandi, 2021: 71; Silitonga, 2020: 57-58)

1. Pencahayaan, pencahayaan yang memadai dapat meningkatkan efisiensi kerja pegawai, karena pegawai dapat bekerja lebih cepat, mengurangi kesalahan, dan mencegah kelelahan mata;

2. Warna, memiliki peran penting dalam meningkatkan efisiensi kerja pegawai, terutama saat diterapkan pada dinding ruangan dan peralatan kerja. Pemilihan warna yang tepat dapat memengaruhi suasana jiwa pegawai, menjaga kegembiraan dan ketenangan dalam menjalankan tugas pegawai;
3. Udara, mencakup suhu dan kelembaban udara. Kondisi udara yang optimal dapat berkontribusi pada kesejahteraan pegawai di lingkungan kerja;
4. Suara, adanya kegaduhan, perlu diperhatikan penempatan alat-alat yang berpotensi menghasilkan suara keras, seperti mesin ketik, pesawat telepon, atau parkir motor. Penempatan yang strategis di ruang khusus dapat mencegah gangguan terhadap kinerja pegawai lainnya.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dalam penelitian ini indikator yang digunakan mengacu pada teori (Nitisemito, 2019: 159) yaitu lingkungan kerja non-fisik diantaranya hubungan antar rekan kerja dan hubungan antara bawahan dengan pimpinan. Hal ini dikarenakan hubungan sosial dalam lingkungan kerja, baik antar sesama rekan maupun antara bawahan dan atasan, sangat berpengaruh terhadap kenyamanan, motivasi, serta produktivitas karyawan. Lingkungan kerja non-fisik yang harmonis dapat menciptakan suasana kerja yang positif dan kolaboratif, sehingga mendorong peningkatan kinerja pegawai.

### **2.1.3 *Workplace boredom***

Pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai tidak selalu berada dalam kondisi yang penuh motivasi dan produktivitas. Terkadang, pegawai mengalami kondisi psikologis tertentu yang dapat menghambat efektivitas kerja. Salah satu kondisi

yang cukup sering terjadi namun sering kali tidak disadari adalah *workplace boredom*.

#### **2.1.3.1 Pengertian *Workplace boredom***

*Workplace boredom referred to a sense of dullness or a lack of engagement experienced by employees during working hours, which could have led to reduced productivity and increased counterproductive behavior* (Ohana, et al., 2024: 133).

Artinya bahwa kebosanan di tempat kerja merujuk pada perasaan jemu atau kurangnya keterlibatan yang dialami oleh karyawan selama jam kerja, yang dapat menyebabkan penurunan produktivitas dan peningkatan perilaku kontraproduktif.

*Workplace boredom was defined as a negatif affective experience that informed employees about the lack of meaning and challenge in their job tasks, which led them to cope with this conflict by engaging in more interesting or meaningful activities* (Ojică, 2022: 134). Artinya bahwa kebosanan pada tempat kerja merupakan pengalaman afektif negatif yang menginformasikan kepada karyawan tentang kurangnya makna dan tantangan dalam tugas pekerjaannya untuk mendorong mereka mengatasi konflik dengan keterlibatan dalam aktivitas yang lebih menarik atau bermakna.

Kebosanan di tempat kerja adalah aspek penting dari pengalaman kerja di mana karyawan merasa kurang tertantang, tidak terlibat, atau kehilangan makna dalam tugas yang dijalankan (Mael & Jex dalam Azizah, 2019: 3). Kebosanan kerja merupakan perasaan monoton dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan yang dijalani karena kurangnya tantangan, variasi atau tujuan (Pratama, et al., 2024: 74).

Kebosanan di tempat kerja merupakan kondisi psikologis yang muncul akibat

kurangnya stimulasi atau tantangan dalam menjalankan tugas berdampak pada pegawai merasa tidak termotivasi dan kehilangan minat terhadap pekerjaannya sehingga akan menurunkan kinerja pegawai (Fauzi, *et al.*, 2022: 146).

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa *workplace boredom* merupakan kondisi kebosanan di tempat kerja, di mana pegawai mengalami kejemuhan akibat kurangnya stimulasi, makna, atau tantangan dalam pekerjaan yang dijalani, sehingga dapat memengaruhi motivasi dan menurunkan kinerja mereka.

#### **2.1.3.2 Dampak *Workplace boredom***

Pekerjaan yang bersifat monoton dan dilakukan secara berulang-ulang dapat memicu timbulnya kebosanan, yang pada akhirnya berdampak pada menurunnya kewaspadaan karyawan dalam bekerja (Lastriani, *et al.*, 2024: 113). Dampak lainnya dari kebosanan yang dialami karyawan terhadap pekerjaan sebagai berikut (Pratama, *et al.*, 2024: 71-72).

##### **1. Dampak terhadap Kesehatan**

Kebosanan yang berkepanjangan dapat menimbulkan tekanan psikologis seperti stres, kelelahan emosional, hingga gangguan kesehatan mental.

Dalam beberapa kasus, hal ini juga dapat memicu masalah fisik seperti sakit kepala dan gangguan tidur.

##### **2. Dampak terhadap Kinerja**

Karyawan yang merasa bosan cenderung kehilangan motivasi dalam menyelesaikan tugasnya, menjadi kurang produktif, serta melakukan

kesalahan dalam pekerjaan. Hal ini tentu akan memengaruhi pencapaian target kerja secara keseluruhan.

### 3. Dampak terhadap Kepuasan Kerja

Tingkat kepuasan kerja cenderung menurun ketika karyawan merasa tugas yang diberikan tidak menantang atau monoton. Ketidakpuasan ini dapat memicu keinginan untuk pindah kerja dan menurunkan loyalitas terhadap organisasi.

Kebosanan kerja (*workplace boredom*) dapat menyebabkan beberapa dampak negatif sebagai berikut (Hutabarat, 2021: 91).

#### 1. Dampak Fisiologis

Kebosanan yang timbul akibat pekerjaan yang monoton dan kurang menantang dapat menyebabkan kelelahan fisik pada pekerja. Hal ini disebabkan oleh kurangnya stimulasi yang memadai selama aktivitas kerja.

#### 2. Dampak Psikologis

Pekerjaan yang monoton dan kurang variasi dapat menyebabkan kelelahan mental atau psikologis. Kondisi ini ditandai dengan perasaan jemu, stres, dan kurangnya motivasi dalam bekerja.

#### 3. Penurunan Konsentrasi dan Kewaspadaan

Kebosanan dapat menurunkan tingkat konsentrasi dan kewaspadaan pekerja, sehingga meningkatkan risiko terjadinya kesalahan dalam pekerjaan dan potensi kecelakaan kerja.

#### 4. Peningkatan Stres Kerja

Kebosanan yang berkepanjangan dapat meningkatkan tingkat stres di tempat kerja, yang pada akhirnya dapat berdampak negatif pada kesehatan mental dan fisik pekerja.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kebosanan di tempat kerja memberikan berbagai dampak terhadap kondisi fisik, psikologis, serta performa karyawan secara keseluruhan. Ketika pegawai menjalani tugas-tugas yang monoton dan berulang tanpa tantangan yang berarti, hal ini dapat menurunkan kewaspadaan serta memicu kelelahan secara fisik dan mental. Dalam jangka waktu tertentu, kebosanan dapat menyebabkan tekanan psikologis seperti stres, kelelahan emosional, hingga gangguan kesehatan seperti sakit kepala dan kesulitan tidur. Dari sisi kinerja, kebosanan membuat karyawan kehilangan motivasi, menjadi kurang produktif, dan lebih rentan melakukan kesalahan saat bekerja. Selain itu, kebosanan juga berdampak pada tingkat kepuasan kerja pegawai yang merasa tidak tertantang akan cenderung merasa jemu, kurang loyal, dan berkeinginan untuk meninggalkan pekerjaannya.

##### **2.1.3.3 Faktor yang Memengaruhi *Workplace boredom***

*Workplace boredom* terjadi ketika pegawai merasa kurang tertantang, tidak terlibat secara emosional, atau kehilangan makna dalam pekerjaan yang dijalani. Kondisi ini bukan hanya sekadar rasa bosan biasa, melainkan merupakan bentuk kejemuhan psikologis yang muncul akibat tidak adanya variasi, tantangan, atau makna yang dirasakan dalam aktivitas kerja sehari-hari. Faktor yang memengaruhi

*workplace boredom* sebagai berikut (Munandar, 2018: 57; Hooff dalam Nailul, 2024: 5).

#### 1. Beban Kerja

Beban kerja yang terlalu ringan membuat karyawan merasa tidak memiliki tantangan dalam pekerjaan. Hal ini dapat menurunkan rasa tanggung jawab dan keterlibatan dalam tugas yang diberikan. Sebaliknya, beban kerja yang berlebihan juga dapat menimbulkan kejemuhan karena tekanan yang terus-menerus tanpa ruang untuk relaksasi.

#### 2. Sistem Shift Kerja

Shift kerja yang tidak menentu atau terus berubah dapat mengganggu ritme biologis dan keseimbangan kehidupan pribadi karyawan. Ketidaksesuaian antara jam kerja dengan waktu istirahat atau aktivitas sosial berpotensi memicu rasa bosan dan kelelahan. Dalam jangka panjang, sistem kerja seperti ini menurunkan kepuasan dan semangat kerja.

#### 3. Jam Kerja

Jam kerja yang terlalu panjang tanpa jeda istirahat cukup dapat membuat pegawai merasa lelah dan jemu. Kurangnya fleksibilitas waktu juga memengaruhi kebebasan dalam mengatur ritme kerja pribadi. Jika dibiarkan, hal ini akan mengurangi produktivitas dan meningkatkan kemungkinan terjadinya *boredom*.

#### 4. Rutinitas

Pekerjaan yang bersifat repetitif dan minim variasi dapat menyebabkan karyawan kehilangan minat. Setiap hari melakukan hal yang sama tanpa

perubahan atau tantangan membuat pekerjaan terasa membosankan.

Rutinitas yang monoton menurunkan motivasi serta kreativitas dalam bekerja.

#### 5. Kompleksitas Pekerjaan

Pekerjaan yang terlalu sederhana sering kali tidak memberikan ruang bagi karyawan untuk berkembang dan berpikir kritis. Sementara itu, pekerjaan yang terlalu kompleks tanpa dukungan atau pelatihan yang memadai justru menimbulkan stres dan kejemuhan. Keseimbangan antara tingkat kesulitan dan kemampuan sangat diperlukan agar karyawan tetap terlibat secara mental dan emosional.

#### 6. Tuntutan Pekerjaan

Tuntutan yang tidak sesuai dengan kapasitas, minat, atau nilai pribadi karyawan bisa menyebabkan tekanan dan kebosanan. Ketika seseorang merasa pekerjaannya tidak relevan dengan tujuannya, maka rasa keterikatan terhadap pekerjaan pun menurun. Hal ini dapat berujung pada kurangnya motivasi dan munculnya *workplace boredom*.

Faktor lain yang dapat memengaruhi *workplace boredom* sebagai berikut (Cooper dalam Prabaratri & Ekowati, 2024: 647).

##### 1. Lingkungan Kerja

Suasana atau kondisi lingkungan kerja yang tidak nyaman, kurang mendukung, atau minim interaksi sosial dapat menciptakan rasa bosan.

Ketika pegawai merasa terisolasi atau tidak terlibat dalam suasana kerja yang dinamis, mereka cenderung kehilangan semangat dan motivasi.

Lingkungan kerja yang monoton juga menghambat perkembangan kreativitas dan inovasi.

#### 2. *Overload* (Beban Berlebih)

Beban kerja yang terlalu tinggi justru bisa memicu kebosanan karena membuat pegawai kehilangan kendali dan merasa kewalahan. Dalam jangka panjang, overload dapat menyebabkan kelelahan mental yang membuat pekerjaan terasa tidak lagi menarik. Akibatnya, pegawai menjadi apatis dan tidak antusias dalam menyelesaikan tugas.

#### 3. Deprivational Stress (Stres karena Kekurangan Stimulasi)

Ketika pekerjaan tidak memberikan tantangan atau stimulasi yang cukup, individu bisa mengalami stres karena merasa tidak berkembang. Stres jenis ini muncul karena minimnya variasi tugas atau kesempatan untuk belajar hal baru. Akibatnya, pegawai merasa stagnan dan terjebak dalam rutinitas yang membosankan.

#### 4. Pekerjaan Berisiko Tinggi

Jenis pekerjaan yang penuh risiko bisa menimbulkan kecemasan yang berkepanjangan. Untuk menghindari stres atau kesalahan fatal, pegawai mungkin akan menjalankan tugas secara hati-hati dan berulang-ulang, yang dalam jangka panjang bisa terasa membosankan. Kombinasi antara tekanan dan monotonitas bisa memperparah kondisi *workplace boredom*.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa *workplace boredom* dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal yang berkaitan dengan kondisi kerja karyawan. Faktor-faktor seperti beban kerja yang

tidak seimbang, sistem shift dan jam kerja yang tidak fleksibel, serta rutinitas pekerjaan yang monoton berperan besar dalam menurunkan semangat kerja. Selain itu, kompleksitas pekerjaan yang tidak sesuai dengan kapasitas individu serta tuntutan pekerjaan yang tidak relevan dengan nilai pribadi juga memicu rasa bosan. Lingkungan kerja yang tidak mendukung, beban kerja berlebih (*overload*), dan kurangnya stimulasi (*deprivational stress*) turut memperburuk kondisi ini. Bahkan, pekerjaan berisiko tinggi yang membutuhkan kehati-hatian berlebihan dapat menambah tekanan psikologis, memperparah kebosanan, dan mengurangi keterlibatan karyawan dalam pekerjaan.

#### **2.1.3.4 Indikator *Workplace boredom***

Pengukuran *workplace boredom* dapat dilakukan melalui sejumlah indikator yang merepresentasikan persepsi dan pengalaman individu terhadap rutinitas, keterlibatan, hingga kepuasan dalam bekerja. Untuk mengukur *workplace boredom* pada suatu perusahaan dengan menggunakan indikator sebagai berikut (O'Hanlon dalam Alfian & Hartono, 2023: 65).

##### 1. Mudah Merasa Cemas

Perasaan cemas muncul ketika individu dihadapkan pada tuntutan pekerjaan yang tinggi. Kecemasan ini sering kali dipicu oleh kekhawatiran terhadap kemungkinan menerima keluhan atas hasil kerja yang kurang memuaskan. Selain itu, tekanan akibat adanya evaluasi terhadap kinerja juga turut memperkuat rasa cemas tersebut.

## 2. Mudah Marah

Pegawai cenderung menjadi lebih emosional saat menghadapi beban kerja yang berlebihan. Perubahan suasana hati menjadi negatif dapat terjadi ketika pekerjaan yang menumpuk belum terselesaikan, sehingga memicu rasa frustasi dan kemarahan.

## 3. Mudah Kehilangan Konsentrasi

Menurunnya kemampuan untuk berkonsentrasi dalam bekerja dapat disebabkan oleh penurunan kondisi fisik. Ketika tubuh merasa lelah atau tidak bertenaga, fokus kerja ikut terganggu, sehingga pekerjaan tidak dapat diselesaikan dengan maksimal.

Indikator lainnya yang dapat digunakan untuk mengukur *workplace boredom* sebagai berikut (Reijseger dalam Nabila & Yasmin, 2024: 3-4).

### 1. Tugas yang bersifat monoton

Pekerjaan dilakukan secara berulang tanpa variasi sehingga kehilangan daya tarik dan menyebabkan kejemuhan.

### 2. Kurangnya tantangan dalam pekerjaan

Tugas-tugas yang diberikan tidak memerlukan usaha kognitif atau keterampilan lebih lanjut, sehingga tidak merangsang perkembangan diri.

### 3. Ketidakmenarikan aktivitas kerja

Aktivitas kerja yang awalnya menyenangkan menjadi membosankan karena kehilangan unsur kebaruan atau makna.

4. Kurangnya keterlibatan emosional dalam pekerjaan

Karyawan merasa tidak terhubung atau tidak memiliki rasa memiliki terhadap pekerjaan yang dilakukan.

5. Respons pasif terhadap tugas

Adanya penurunan minat, semangat, atau inisiatif dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.

selain itu, untuk mengukur *workplace boredom* pada perusahaan dapat menggunakan indikator sebagai berikut (Saranggih dalam Ayuningtyas & Fransiska, 2022: 7-8).

1. Afektif

Kondisi emosional atau perasaan individu yang mengalami kebosanan kerja. Dalam hal ini, individu cenderung merasa gelisah dan tidak tahu apa yang harus dilakukan saat menghadapi pekerjaannya. Selain itu, muncul juga perasaan terlepas atau tidak lagi tertarik terhadap aktivitas pekerjaan yang sedang dijalani. Ketidaknyamanan emosional ini mencerminkan kurangnya keterlibatan afektif terhadap tugas, yang dapat berdampak negatif pada semangat dan motivasi kerja.

2. Kognitif

Dari aspek kognitif, individu yang mengalami kebosanan kerja biasanya kesulitan untuk memfokuskan perhatian pada tugas-tugas yang ada. Pikiran mereka sering kali mudah terdistraksi karena tidak adanya tantangan intelektual dalam pekerjaan yang dilakukan. Selain itu, mereka juga mengalami penyimpangan dalam persepsi waktu, di mana waktu terasa

berjalan lebih lambat dari biasanya. Hal ini menunjukkan bahwa individu tidak menikmati pekerjaan sehingga mengalami persepsi waktu yang terdistorsi.

### 3. Perilaku

Secara perilaku, kebosanan kerja ditandai dengan respons yang pasif terhadap pekerjaan. Individu cenderung tidak menunjukkan inisiatif atau semangat dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Mereka juga mengalami kelesuan atau kurangnya energi dalam menghadapi pekerjaan sehari-hari. Pola perilaku seperti ini dapat menghambat produktivitas dan berpotensi menimbulkan dampak negatif terhadap kinerja secara keseluruhan.

Berdasarkan penjelasan tersebut, indikator yang digunakan dalam penelitian ini merujuk pada teori (Reijseger dalam Nabila & Yasmin, 2024: 3-4). hal ini karena penelitian dilakukan pada perusahaan yang telah menetapkan pembagian tugas secara sistematis berdasarkan kompetensi masing-masing karyawan. Dengan kondisi tersebut, kebosanan kerja cenderung muncul bukan karena ketidaksesuaian tugas dengan kemampuan, melainkan karena sifat pekerjaan yang bersifat rutin dan kurang menantang secara kognitif maupun emosional.

#### 2.1.4 Perilaku *Cyberloafing*

Penggunaan internet menjadi bagian penting dalam menunjang produktivitas. Namun, tidak jarang fasilitas ini justru disalahgunakan oleh pegawai untuk melakukan aktivitas yang tidak berkaitan dengan pekerjaan. Perilaku seperti

ini mencerminkan tindakan yang kurang baik, karena memanfaatkan internet saat jam kerja untuk keperluan pribadi dapat mengganggu tanggung jawab.

#### **2.1.4.1 Pengertian Perilaku *Cyberloafing***

*Cyberloafing can be considered a rational choice when pegawaials perceive short-term benefits in avoiding work* (Chang dan Cheung dalam Huma, et al., 2017: 99). Artinya bahwa *cyberloafing* dapat dianggap sebagai pilihan rasional ketika pegawai melihat manfaat singkat dalam menghindari pekerjaan. *Cyberloafing is the use of the internet for personal gain and is a form of virtual laziness. This behavior wastes the time and energy of employees, diverting their focus from issues related to the organization. Cyberloafing can also impose a burden on the organization's computer network* (Ivancevich dalam Husna, et al., 2022: 43). Artinya *cyberloafing* adalah penggunaan internet untuk keuntungan pribadi yang merupakan bentuk malas virtual. Perilaku ini membuang-buang waktu dan energi karyawan yang seharusnya ditujukan untuk masalah yang terkait dengan organisasi. . *Cyberloafing* juga dapat memberatkan jaringan komputer organisasi.

*Cyberloafing* secara singkat dapat dijelaskan sebagai penggunaan internet pribadi di tempat kerja (Lim dan Olajide dalam Wahyuni, et al., 2020: 241). *Cyberloafing* dicirikan oleh tindakan mengakses internet untuk keperluan yang tidak terkait dan memberikan dampak positif terhadap pekerjaan (Vitak dalam Nydia & Pareke, 2019: 139). *Cyberloafing* merujuk pada tindakan sengaja karyawan yang menggunakan akses internet perusahaan selama jam kerja untuk menjelajahi situs yang tidak terkait dengan pekerjaan demi kepentingan pribadi, termasuk aktivitas memeriksa pribadi seperti menerima dan mengirim pesan, yang

dapat dianggap sebagai penyalahgunaan internet (Sitorus dalam Wahyuni *et al.*, 2020: 241).

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa *cyberloafing* adalah perilaku penggunaan internet untuk kepentingan pribadi di tempat kerja, yang dapat mencakup aktivitas seperti menjelajahi situs yang tidak terkait dengan pekerjaan, mengirim dan menerima pesan pribadi, serta melakukan kegiatan *online* yang tidak berkaitan dengan tugas pekerjaan. Perilaku ini dapat terjadi saat karyawan melihat manfaat singkat dalam menghindari pekerjaan atau ketika pegawai merasa bosan, lelah, atau stres. *Cyberloafing* dapat membuang-buang waktu dan energi karyawan, mengalihkan perhatian dari tugas yang seharusnya dilakukan, dan bahkan memberatkan jaringan komputer organisasi.

#### **2.1.4.2 Faktor yang Memengaruhi Perilaku *Cyberloafing***

Perilaku *cyberloafing* tidak hanya dipicu oleh inisiatif pegawai semata, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Terdapat faktor yang memengaruhi perilaku *cyberloafing* pada karyawan sebagai berikut (Aryanor & Febriani, 2023: 17; Sijabat, 2021: 51; Silalahi & Eliana, 2020: 122).

##### **1. Faktor Pegawai**

- a) Persepsi dan sikap, pegawai yang intens menggunakan komputer dalam pekerjaan cenderung terlibat dalam *Cyberloafing*. Ketidakjelasan peran dapat menjadi pemicu perilaku ini;
- b) Sifat seperti rasa malu, kesepian, dan kontrol diri dapat memengaruhi pola pemakaian internet dan berpotensi terkait dengan kecenderungan kecanduan internet;

- c) Kebiasaan menggunakan internet, terutama jika terbawa dari lingkungan non-kerja, dapat menyebabkan perilaku *Cyberloafing* di tempat kerja; dan
- d) Status pekerjaan, persepsi otonomi dalam organisasi, tingkat pendapatan, dan jenis kelamin juga dapat memprediksi *Cyberloafing*.

## 2. Faktor Organisasi

- a) Fasilitas memadai seperti fasilitas internet yang disediakan oleh manajemen tanpa batasan spesifik dapat meningkatkan penggunaan internet untuk keperluan pribadi;
- b) Norma kerjasama yaitu norma positif terkait *Cyberloafing* di antara rekan kerja dan dukungan atasan dapat berkontribusi pada perilaku ini;
- c) Sikap Kerja karyawan yaitu sikap yang tidak menguntungkan terhadap pekerjaan dapat menjadi respons emosional, memengaruhi munculnya *Cyberloafing*.

## 3. Faktor Situasional

*Cyberloafing* sering terjadi ketika pegawai memiliki akses ke sumber daya internet di tempat kerja.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa sikap *Cyberloafing* dapat disebabkan oleh berbagai faktor, baik dari segi pegawai maupun lingkungan kerja. Dari perspektif pegawai, faktor seperti persepsi dan sikap terhadap pekerjaan, sifat pribadi seperti rasa malu dan kesepian, kebiasaan menggunakan internet, dan faktor demografis seperti status pekerjaan dapat memengaruhi kecenderungan terlibat dalam perilaku *Cyberloafing*. Di sisi lain, dari

perspektif organisasi, faktor-faktor seperti fasilitas internet yang tersedia tanpa batasan spesifik, norma kerjasama yang mendukung *Cyberloafing*, dan sikap kerja karyawan yang tidak menguntungkan terhadap pekerjaan dapat memberikan kontribusi pada timbulnya perilaku tersebut.

#### **2.1.4.3 Indikator Perilaku *Cyberloafing***

Indikator perilaku *cyberloafing* dapat dijadikan alat ukur bagaimana sikap terhadap *cyberloafing* terjadi di suatu organisasi. Untuk mengukur perilaku *cyberloafing* dapat dengan menggunakan indikator sebagai berikut (Doorn dan Mahatanankoon dalam Dewinda, *et al.*, 2021: 104).

1. Pembayaran dan Bisnis Personal

Melibatkan aktivitas terkait pembayaran tagihan dan bisnis pribadi.

2. Mencari dan Melihat Informasi

Aktivitas mencari dan melihat informasi pribadi yang tidak terkait dengan pekerjaan.

3. Komunikasi Interpersonal

Termasuk aktivitas berkomunikasi secara personal melalui *platform online*.

4. Hiburan yang Interaktif

Aktivitas mencakup hiburan interaktif secara *online*.

5. Pengunduhan Personal

Melibatkan pengunduhan konten pribadi.

Indikator lainnya yang dapat mengukur perilaku *cyberloafing* pada perusahaan sebagai berikut (Blau, Cook dan Lim dalam Dewinda *et al.*, 2021: 104).

### 1. Aktivitas *Browsing*

Karyawan menjelajah situs web yang tidak berkaitan dengan pekerjaan, seperti situs investasi, olahraga, dan hiburan.

### 2. Aktivitas *Emailing*

Kegiatan karyawan mengirim dan memeriksa surat elektronik pribadi selama jam kerja.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dalam penelitian ini untuk mengukur perilaku *Cyberloafing* menggunakan indikator menurut (Doorn dan Mahatanankoon dalam Dewinda *et al.*, 2021: 104). Hal ini karena dapat mengidentifikasi pola perilaku *Cyberloafing* yang dimiliki oleh pegawai. Pemahaman ini dapat membantu dalam pengembangan kebijakan dan pelatihan untuk meningkatkan kesadaran dan mengelola perilaku *Cyberloafing* agar tetap sejalan dengan tujuan dan tugas dinas.

#### **2.1.5 Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai menjadi fokus utama dalam menilai efektivitas pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan. Pegawai berperan langsung dalam menjalankan berbagai aktivitas operasional yang berdampak pada hasil akhir organisasi. Setiap tindakan dan keputusan yang diambil oleh pegawai memberi kontribusi terhadap produktivitas dan kemajuan perusahaan. Evaluasi terhadap kinerja pegawai juga menjadi dasar dalam pengambilan kebijakan pengembangan sumber daya manusia.

### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai**

*Employee performance is defined as the effectiveness and efficiency with which individuals execute their tasks and responsibilities to achieve organizational objectives. It encompasses the application of skills, knowledge, and abilities in meeting set targets and contributing to overall success (Shields, et al., 2023: 330).*

Artinya bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai efektivitas dan efisiensi dalam menjalankan tugas serta tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi. Konsep ini mencakup penerapan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan dalam memenuhi target yang telah ditetapkan serta memberikan kontribusi terhadap keberhasilan keseluruhan. *Employee performance was the work result achieved by an individual in carrying out duties and responsibilities according to the standards set by the organization (Angkibola, et al., 2022: 134).* Artinya bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2021: 9). Kinerja pegawai merupakan hasil dari suatu pekerjaan yang telah dilakukan, baik berupa fisik atau material maupun non fisik atau non material (Widodo, 2022: 131). Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berati hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan,

dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkret dan dapat diukur (Sedarmayanti, 2019: 50).

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan gambaran sejauh mana seorang individu mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Capaian kerja tersebut mencerminkan kontribusi terhadap pencapaian visi dan misi organisasi. Penilaian kinerja dapat dilihat dari keberhasilan dalam memenuhi target serta pelaksanaan tugas yang dilakukan secara efisien dan efektif. Tidak hanya terbatas pada hasil yang bersifat fisik, kinerja juga mencakup dimensi non-material yang mencerminkan sikap dan perilaku positif pegawai dalam bekerja.

#### **2.1.5.2 Tujuan Kinerja Pegawai**

Dalam setiap organisasi, kinerja pegawai memegang peranan penting sebagai dasar pencapaian tujuan bersama. Setiap hasil kerja yang dicapai tidak hanya mencerminkan tanggung jawab individu, tetapi juga diarahkan untuk mendukung efektivitas dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Tujuan kinerja tidak hanya berfungsi sebagai indikator pencapaian individu dan organisasi, tetapi juga sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan dalam sistem kerja serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional organisasi (Sedarmayanti, 2019: 85). Tujuan lainnya dari kinerja pegawai sebagai berikut (Rivai, 2020: 311).

1. Menilai tingkat prestasi pegawai;
2. Memberikan imbalan yang sesuai seperti kenaikan gaji dan insentif;
3. Mendorong akuntabilitas pegawai dalam menjalankan tugas;
4. Meningkatkan motivasi serta etos kerja pegawai;

5. Membedakan kinerja antar pegawai secara objektif;
6. Mempererat hubungan kerja melalui diskusi evaluatif antara atasan dan bawahan;
7. Menjadi dasar dalam perencanaan sumber daya manusia dan pengembangan karier;
8. Menempatkan pegawai sesuai dengan hasil penilaian kinerja; dan
9. Sebagai alat untuk peningkatan kinerja secara berkelanjutan dalam organisasi.

Tujuan lainnya dari adanya kinerja pegawai memiliki tingkatan sebagai berikut (Wibowo, 2022: 50).

1. Tujuan organisasi berkaitan erat dengan visi, nilai-nilai inti, serta strategi menyeluruh yang ingin dicapai oleh perusahaan;
2. Peran manajemen senior sangat penting dalam merealisasikan tujuan organisasi melalui kepemimpinan dan arah strategis;
3. Tujuan organisasi diterjemahkan ke dalam target dan proyek yang perlu diselesaikan oleh masing-masing unit bisnis, fungsi, atau departemen;
4. Penetapan tujuan tim dilakukan dengan menyesuaikan tanggung jawab dan kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi; dan
5. Tujuan difokuskan pada tanggung jawab utama, tugas-tugas spesifik, dan hasil yang diharapkan sebagai bentuk dukungan terhadap kinerja tim, departemen, maupun organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan kinerja pegawai yaitu sebagai sarana untuk menilai pencapaian individu dan

organisasi secara menyeluruh, sekaligus mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan guna mencapai efisiensi dan efektivitas kerja. Tujuan ini juga berfungsi untuk mendorong akuntabilitas, memotivasi pegawai, serta menjadi dasar pemberian penghargaan dan pengembangan karier. Selain itu, tujuan kinerja membantu dalam mengarahkan peran manajerial, menyelaraskan visi organisasi dengan target operasional, dan memperkuat koordinasi antar unit kerja.

#### **2.1.5.3 Faktor yang Memengaruhi Kinerja Pegawai**

Efektivitas kinerja pegawai tidak terjadi begitu saja, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan dan berkontribusi terhadap hasil kerja yang dicapai. Faktor yang memengaruhi kinerja pegawai sebagai berikut (Sedarmayanti, 2019: 52; Wibowo, 2022: 55).

##### **1. Sikap dan Mental**

Meliputi motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja. Sikap positif dan mental yang baik dapat meningkatkan kinerja individu.

##### **2. Pendidikan**

Tingkat pendidikan memengaruhi pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai, yang berdampak pada kinerja mereka.

##### **3. Keterampilan**

Keterampilan teknis dan non-teknis yang dimiliki pegawai berperan penting dalam pelaksanaan tugas.

##### **4. Manajemen Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan yang efektif dapat memotivasi dan mengarahkan pegawai menuju pencapaian tujuan organisasi.

5. Tingkat Penghasilan

Kompensasi yang adil dan sesuai dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

6. Hubungan Industrial

Hubungan yang harmonis antara manajemen dan pegawai menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

7. Kesempatan Promosi dan Karier

Peluang untuk berkembang dan naik jabatan dapat memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik.

8. Fasilitas Kerja

Sarana dan prasarana yang memadai mendukung efisiensi dan efektivitas kerja.

Faktor lainnya yang dapat memengaruhi kinerja pegawai sebagai berikut (Mangkunegara, 2021: 67).

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2. Faktor Motivasi

Motivasi berbentuk dari sikap (*attitude*) seseorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan dari pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

### 3. Sikap mental

Mental yang mendorong diri seorang pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal. Sikap mental seorang pegawai sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan dan situasi) artinya seorang pegawai harus siap mental maupun secara fisik dan memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai. Mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor tersebut mencakup sikap, motivasi, kemampuan, keterampilan, tingkat pendidikan, hingga dukungan organisasi seperti kepemimpinan, fasilitas kerja, hubungan industrial, dan peluang pengembangan karier. Setiap elemen ini saling berkaitan dan berkontribusi terhadap pencapaian hasil kerja yang optimal. Semakin baik faktor-faktor pendukung tersebut dikelola, maka semakin besar pula kemungkinan tercapainya kinerja pegawai yang tinggi.

#### **2.1.5.4 Indikator Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai dapat diukur dengan menggunakan indikator-indikator yang menggambarkan seberapa baik seorang pegawai melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Untuk mengukur kinerja pegawai sebagai berikut (Mangkunegara, 2021: 75).

##### 1. Kualitas pekerjaan

Mengacu pada sejauh mana seorang pegawai melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

2. Kuantitas kerja

Menggambarkan durasi kerja seorang pegawai dalam sehari serta kecepatan dalam menyelesaikan tugasnya.

3. Pelaksanaan tugas

Mengukur kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya secara tepat dan akurat tanpa kesalahan.

4. Tanggung jawab

Mencerminkan kesadaran pegawai terhadap kewajiban dalam menjalankan tugasnya dengan baik dan bertanggung jawab atas hasil pekerjaannya.

Indikator lainnya yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai sebagai berikut (Sedarmayanti, 2019: 54; Wibowo, 2022: 59).

1. Kualitas pekerjaan

Mengukur seberapa baik hasil pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai, mencakup ketelitian, ketepatan, serta kesesuaian dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi.

2. Kuantitas pekerjaan

Menunjukkan jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam periode waktu tertentu, yang dapat dihitung berdasarkan jumlah unit kerja yang dihasilkan atau tugas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan. Ketepatan waktu ini menunjukkan efisiensi kerja dan disiplin pegawai dalam menyelesaikan tugas.

#### 4. Kemampuan bekerja sama

Menggambarkan sejauh mana seorang pegawai dapat berkolaborasi dengan rekan kerja, bekerja dalam tim, serta membangun hubungan kerja yang harmonis untuk mencapai tujuan organisasi.

#### 5. Kemandirian

Menunjukkan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara mandiri tanpa bergantung secara berlebihan pada arahan atau bantuan dari orang lain.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dalam penelitian ini untuk mengukur kinerja karyawan menggunakan teori (Mangkunegara, 2021: 75). Pemilihan teori ini disesuaikan dengan kondisi perusahaan, di mana sistem penilaian kinerja masih berfokus pada aspek dasar seperti hasil kerja, kecepatan penyelesaian tugas, ketepatan pelaksanaan, dan tanggung jawab individu terhadap tugas yang diberikan. Perusahaan belum menerapkan sistem penilaian berbasis kompetensi yang lebih kompleks.

#### **2.1.6 Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan**

Dalam penelitian ini penulis memaparkan 30 penelitian terdahulu yang relevan digunakan sebagai referensi penelitian yang akan dilakukan. Selain itu penelitian terdahulu berguna untuk mengetahui bagaimana metode penelitian dan hasil penelitian yang dilakukan. Penelitian terdahulu digunakan untuk menjadi tolok ukur penelitian untuk menulis dan menganalisis suatu penelitian. Hasil penelitian terdahulu yang relevan diuraikan pada Tabel 2.1.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu yang Relevan**

No	Peneliti (Tahun) Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Tomoloju, O. P. (2024). <i>Investigating The Roles Of Workplace boredom, Social Influence, And Organisational Justice In Cyberloafing Among Civil Servants In Lagos State.</i>	Penggunaan variable workplace boredom dan <i>cyberloafing</i>	Penggunaan variable social influence, organisational justice, <i>organizational justice</i> , <i>cyberloafing</i>	<i>workplace boredom, social influence, dan organisational justice</i> memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku <i>cyberloafing</i> di kalangan pegawai negeri sipil di Lagos	African Journal of Social and Behavioural Sciences, 14(5).
2	Syed, S., Singh, H., Thangaraju, S. K., Bakri, N. E., Hwa, K. Y., & Kusalavan, P. A. L. (2020). <i>The impact of cyberloafing on employees' job performance: A review of literature.</i>	Menggunakan variable <i>cyberloafing</i> dan kinerja pegawai	Teknik analisis data dan subjek penelitian	Dampak <i>Cyberloafing</i> dalam jumlah moderat dapat berfungsi sebagai mekanisme coping, membantu pegawai mengurangi stres dan meningkatkan kreativitas. Dampak Negatif: <i>Cyberloafing</i> yang berlebihan dapat mengalihkan perhatian dari tugas utama, menurunkan produktivitas, dan berdampak negatif pada kinerja individu serta organisasi	Journal of Advances in Management Sciences & Information Systems, 6, 16-28.
3	Kamila, M. N., & Muafi, M. (2023). <i>The influence of job stress and job boredom on employee performance mediated by cyberloafing behavior: Evidence in Indonesia.</i>	Penggunaan variable <i>cyberloafing</i> , kinerja pegawai, <i>workplase boredom</i> dan Teknik analisis data	Penggunaan variable stress kerja, dan subjek penelitian	stres kerja dan kebosanan kerja secara positif dan signifikan mendorong terjadinya perilaku <i>cyberloafing</i> di tempat kerja.	International Journal of Research in Business & Social Science, 12(1).
4	Kwala, A. F., & Agoyi, M. (2025). <i>The Influence of Cyberloafing on Workplace Outcomes: A Study</i>	Penggunaan variable lingkungan kerja dan <i>cyberloafing</i>	Penggunaan Teknik analisis data dan subjek penelitian	<i>job demands</i> yang tinggi mendorong peningkatan perilaku <i>cyberloafing</i> sebagai bentuk coping mechanism untuk	SAGE Open, 15(1), 21582440251 327521.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>Utilizing the Job Demands-Resources (JD-R) Theory.</i>			mengurangi tekanan kerja. Namun, <i>cyberloafing</i> ini berdampak negatif terhadap outcome pekerjaan, seperti penurunan produktivitas dan keterlibatan kerja ( <i>work engagement</i> ).	
5	Leovani, E., & Yakuputri, A. T. (2024). <i>The Moderator Effect of Cyberloafing on Workload and Employee Performance.</i>	Penggunaan variable <i>cyberloafing</i> dan kinerja pegawai	Penggunaan Teknik analisis data dan subjek penelitian	beban kerja memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja pegawai, namun <i>cyberloafing</i> berperan sebagai moderator yang dapat memperlambat efek negatif tersebut.	KnE Social Sciences, 853-867.
6	Toker, S., & Baturay, M. H. (2021). <i>Factors affecting cyberloafing in computer laboratory teaching settings.</i>	Penggunaan variable <i>cyberloafing</i>	Penggunaan Teknik analisis data dan subjek penelitian	faktor utama yang memengaruhi <i>cyberloafing</i> di lingkungan pendidikan adalah lemahnya kontrol diri, rendahnya motivasi belajar, serta norma sosial yang permisif terhadap perilaku tersebut.	International Journal of Educational Technology in Higher Education, 18(1), 20.
7	Zubairi, A. A., Saravanan, S., Awang, F. D., Ali, N. W. M., Megat, P. F., & Suhaimi, R. I. (2024). <i>Digital Drift: Unraveling Impact of Cyberloafing on Job Performance among Service Workers in the Klang Valley.</i>	Penggunaan variable <i>cyberloafing</i> dan kinerja pegawai	Penggunaan Teknik analisis data dan subjek penelitian	<i>Cyberloafing</i> memiliki dampak negatif signifikan terhadap kinerja kerja pegawai. <i>Cyberloafing</i> menyebabkan penurunan produktivitas, keterlambatan tugas, dan gangguan fokus kerja.	International Journal Of Academic Research In Progressive Education And Development Vol. 13 , No. 3, 2024, E-ISSN: 2226-6348
8	Mustapha, H. A., Ojeleye, Y. C., & Shaibu, B. O. (2024). <i>Workplace boredom, Cyberloafing And Work Engagement Of Insurance Companies In Nigeria:</i>	Penggunaan variable <i>cyberloafing</i> , workplese, boredom dan kinerja pegawai	Penggunaan Teknik analisis data dan subjek penelitian	Terdapat hubungan negatif signifikan antara <i>workplace boredom</i> dan <i>cyberloafing</i> terhadap keterlibatan kerja pegawai. Artinya, semakin tinggi tingkat kebosanan dan	African Journal of Social and Behavioural Sciences, 14(6).

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
<i>Moderating Role Of Mindfulness.</i>		perilaku <i>cyberloafing</i> , semakin rendah keterlibatan pegawai dalam pekerjaannya			
9	Bagis, F., Nuraning, N., Suyoto, S., Ikhnsani, M. M., & Darmawan, A. (2023). <i>The influence of cyberloafing, self efficacy, and organizational culture on the performance of employees at regional revenue agency, banyumas district.</i>	Penggunaan <i>cyberloafing</i> dan budaya organisasi pegawai	Penggunaan variable self efficacy, dan kinerja pegawai	Teknik analisis data dan subjek penelitian	<i>cyberloafing</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. <i>Self-efficacy</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, Budaya organisasi juga terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja,
10	Zhang, X., Guo, H., Ma, L., & Zhang, G. (2025). <i>Minor and serious cyberloafing in the workplace: antecedents and effects on job satisfaction.</i>	Menganalisis faktor yang memengaruhi perilaku <i>cyberloafing</i>	Teknik analisis data dan subjek penelitian	Semakin tinggi tingkat stres kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin besar kecenderungan mereka melakukan serious <i>cyberloafing</i> , seperti belanja online atau aktivitas internet pribadi yang mengganggu pekerjaan. Sebaliknya, otonomi kerja atau kebebasan dalam mengatur tugas justru dapat menurunkan perilaku <i>cyberloafing</i> , terutama yang bersifat serius.	Behaviour & Information Technology, 44(2), 387-406.
11	Lim, V. K., & Teo, T. S. (2024). <i>Cyberloafing: A review and research agenda.</i>	Penggunaan variable <i>cyberloafing</i> , lingkungan kerja dan budaya organisasi	Teknik analisis data dan subjek penelitian	<i>Cyberloafing</i> merupakan perilaku yang kompleks karena dipengaruhi oleh faktor internal seperti stres dan kebosanan, serta faktor eksternal seperti budaya organisasi dan kontrol manajemen.	Applied Psychology, 73(1), 441-484.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
12	Weerasooriya, W. A. N. S., & Rebecca, E. (2024). <i>Impact of Cyberloafing on Job Performance: Self-Efficacy.</i>	Penggunaan variable <i>cyberloafing</i> dan kinerja pegawai	Penggunaan Teknik analisis data dan subjek penelitian	<i>cyberloafing</i> memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Self-efficacy berperan sebagai mediator dalam hubungan antara <i>cyberloafing</i> dan kinerja pegawai,	Journal of Human Resource Management Perspectives, 9(1).
13	Schott, C., & Fischer, C. (2023). <i>How to turn workplace boredom into something positive. A theoretical framework of the 'bright sides' of boredom.</i>	Penggunaan variable <i>workplace boredom</i> dan kinerja pegawai	Penggunaan Teknik analisis data dan subjek penelitian	Boredom di tempat kerja tidak selalu berdampak negatif. Jika dikelola dengan baik, rasa bosan bisa menjadi pemicu refleksi diri, kreativitas, dan perubahan positif. Namun, jika tidak ditangani secara konstruktif, boredom justru dapat mendorong perilaku negatif seperti <i>cyberloafing</i> dan penurunan kinerja	Human resource management review, 33(2), 100952.
14	Bochoridou, A., & Gkorezis, P. (2024). <i>Perceived overqualification, work-related boredom, and intention to leave: examining the moderating role of high-performance work systems.</i>	Penggunaan variable Work Boredom dan kinerja pegawai	Penggunaan Teknik analisis data dan subjek penelitian	Ketika karyawan merasa terlalu berkualitas, mereka bisa merasa bosan dan cenderung ingin keluar dari pekerjaan. Namun, jika perusahaan menerapkan sistem kerja yang mendukung kinerja tinggi (misalnya pelatihan, insentif, pengakuan), dampak negatif ini bisa ditekan	Personnel Review, 53(5), 1311-1330.
15	Tan, Z., Yan, S., & Xia, Q. (2023). <i>Perceived overqualification and cyberloafing: the role of learning and performance climate.</i>	Meneliti tentang perilaku <i>cyberloafing</i>	Penggunaan Teknik analisis data dan subjek penelitian	Karyawan yang merasa terlalu berkualitas untuk pekerjaannya cenderung lebih sering melakukan <i>cyberloafing</i> , terutama jika mereka bekerja di	Current Psychology, 42(32), 28253-28262.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
				lingkungan kompetitif <i>(performance climate).</i>	
16	Firman, A., Latief, F., & Dirwan, D. (2024). Efek Lingkungan kerja, Budaya organisasi dan Terhadap Kinerja Pegawai.	Penggunaan variable lingkungan kerja, budaya organisasi dan kinerja pegawai	Penggunaan Teknik analisis data dan subjek penelitian	Motivasi lingkungan kerja, dan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi, 7(4), 425-435.
17	Ilham, I. (2021). Pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja, dan beban kerja terhadap kinerja karyawan di kantor wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sulawesi Utara.	Penggunaan variable budaya organisasi, lingkungan kerja dan kinerja pegawai	Penggunaan Teknik analisis data dan subjek penelitian	Budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Beban kerja juga berpengaruh signifikan, tetapi arah pengaruhnya bisa negatif apabila beban terlalu tinggi.	Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 9(1).
18	Isman, Y., Hingga, H. T., & Kusumah, A. (2023, October). Pengaruh Cyberloafing, Self Control dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di CV. Pancuran Karya Pekanbaru.	Penggunaan variable cyberloafing dan kinerja pegawai	Penggunaan Teknik analisis data dan subjek penelitian	<i>cyberloafing</i> berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja, dengan stres yang lebih tinggi menurunkan kinerja. Self-control memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana karyawan dengan kontrol diri yang lebih baik cenderung memiliki kinerja yang lebih tinggi.	In Prosiding Seminar Nasional Ekonomi, Bisnis & Akuntansi (Vol. 3, pp. 1-13).
19	Vatikasari, N. K. C. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi, Pengalaman Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Hotel Pita Maha	Penggunaan variable budaya organisasi, lingkungan kerja dan kinerja pegawai	Penggunaan Teknik analisis data dan subjek penelitian	Budaya organisasi yang mendukung, pengalaman kerja yang lebih banyak, dan lingkungan kerja yang kondusif berpengaruh positif terhadap kinerja	(Doctoral dissertation, Universitas Mahasaraswati Denpasar).

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
				karyawan. Karyawan yang bekerja dalam kondisi ini cenderung memiliki kinerja yang lebih baik.	
20	Nailul, M. N. H. (2024). Pengaruh variable Kebosanan Kerja, kebosanan Kontrol Diri, Dan kerja, Work Environment lingkungan Terhadap Perilaku kerja dan <i>Cyberloafing</i> Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Koperasi Dan UKM Provinsi Jawa Tengah.	Penggunaan variable Penggunaan teknik analisis data dan subjek penelitian	Penggunaan Teknik analisis data dan subjek penelitian	Kebosanan kerja berpengaruh positif terhadap <i>cyberloafing</i> . Kontrol Diri berpengaruh negatif terhadap <i>cyberloafing</i> . Motivasi Kerja memoderasi hubungan antara kebosanan kerja, kontrol diri, dan <i>cyberloafing</i>	Innovative: Journal Of Social Science Research, 4(4), 3624-3541
21	Husna, F. H., Silviandari, I. A., & Susilawati, I. R. (2020). Kebosanan kerja sebagai prediktor perilaku <i>cyberloafing</i> pada karyawan.	Penggunaan variable kebosanan kerja dan <i>cyberloafing</i>	Penggunaan teknik analisis data dan subjek penelitian	Kebosanan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku <i>cyberloafing</i>	Jurnal Studia Insania, 8(1), 43-59.
22	Apriwan, M. R., & Akbar, I. (2024). Pengaruh Pengawasan Internal, Kontrol Diri, dan Lingkungan Kerja terhadap Perilaku <i>Cyberloafing</i> Pegawai pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Kuningan.	Penggunaan variable lingkungan kerja dan <i>cyberloafing</i>	Penggunaan teknik analisis data dan subjek penelitian	Lingkungan kerja berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap perilaku <i>cyberloafing</i> . Artinya, meskipun lingkungan kerja yang kondusif diharapkan dapat menekan <i>cyberloafing</i> , dalam hasil mereka tidak terbukti secara statistik.	Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi dan Bisnis, 1(2), 160–172.
23	Sabrina, N., Istiqomah, N., Humaya, S., & Burhan, M. R. (2024). Dilema Perusahaan kepada Generasi Gen Z dari Dampak Positif dan	Penggunaan perilaku <i>cyberloafing</i>	Penggunaan teknik analisis data dan subjek penelitian	<i>Cyberloafing</i> berdampak negatif karena bisa menurunkan produktivitas, mengganggu fokus, dan menyalahgunakan waktu kerja. Namun,	AL-DALIL: Jurnal Ilmu Sosial, Politik, dan Hukum, 2(3), 8–16.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Negatif Perilaku <i>Cyberloafing</i>			bagi Gen Z, <i>cyberloafing</i> juga bisa menjadi cara mengurangi stres, kejemuhan, dan meningkatkan semangat kerja jika dilakukan secara wajar	
24	Permatasari, M. S., & Syamantha, A. (2024). Pengaruh <i>Cyberloafing</i> Terhadap Kinerja Karyawan PT Prima Tangki Indonesia.	Penggunaan variable <i>cyberloafing</i> dan kinerja pegawai	Penggunaan Teknik analisis data dan subjek penelitian	<i>Cyberloafing</i> berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan.	In Prosiding Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu (Senadimu) (Vol. 1, No. 1, Pp. 116-127).
25	Satwiko, R. B. (2024). Pengaruh <i>Emotional Intelligence</i> terhadap <i>Boredom Proneness</i> dan <i>Cyberloafing Behavior</i> serta Pengaruh <i>Cyberloafing Behavior</i> terhadap Kinerja Pegawai	Penggunaan <i>cyberloafing</i> , kinerja pegawai, boredom.	Penggunaan Teknik analisis data dan subjek penelitian	Kecerdasan emosional menurunkan kecenderungan bosan dan perilaku <i>cyberloafing</i> . Pegawai yang mudah bosan lebih sering melakukan <i>cyberloafing</i> . <i>Cyberloafing</i> menurunkan kinerja pegawai.	(Doctoral dissertation, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN Yogyakarta).
26	Kurniawati, E. P., Rostiana, R., & Idulfilastri, R. M. (2023). Pengaruh Tuntutan Pekerjaan Terhadap <i>Cyberloafing</i> Dengan Kebosanan Kerja Sebagai Mediator Pada Karyawan Yang Bekerja Dari Rumah.	Penggunaan variable <i>cyberloafing workplace boredom</i>	Penggunaan Teknik analisis data dan subjek penelitian	Tuntutan pekerjaan berpengaruh positif terhadap kebosanan kerja. Kebosanan kerja berpengaruh positif terhadap <i>cyberloafing</i> . Tuntutan pekerjaan secara tidak langsung memengaruhi <i>cyberloafing</i> melalui kebosanan kerja	Jurnal Psikologi, 16(1), 208-222.
27	Afiyanto, M. A., & Putra, B. I. (2024). <i>Overcoming Boredom with a Better Work</i>	Penggunaan <i>workplace boredom</i> dan lingkungan kerja	Penggunaan Teknik analisis data dan subjek penelitian	Lingkungan kerja yang baik (misalnya dukungan sosial, desain ruang kerja yang menyenangkan,	Indonesian Journal of Innovation Studies, 25(3), 10-21070.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>Environment in Indonesia.</i>			fleksibilitas kerja secara signifikan mengurangi kebosanan kerja	
28	Christio, E. F. (2023). Fenomena Cyberloafing: Penyebab Terjadinya Kinerja Organisasi.	Penggunaan variable <i>Cyberloafing</i> : dan kinerja	Penggunaan Teknik analisis data dan subjek penelitian	<i>Cyberloafing</i> terjadi karena pegawai merasa tidak puas, beban kerja tidak seimbang, dan kurang pengawasan	PERFORMA, 8(4), 395-405.
29	Nabila, S., & Yasmin, M. (2024). Pengaruh <i>Boredom</i> dan <i>Role ambiguity</i> Dengan <i>Cyberloafing</i> Pada PNS di Kota X.	Penggunaan <i>cyberloafing</i> dan boredom	Penggunaan Teknik analisis data dan subjek penelitian	Pegawai negeri yang merasa bosan dan tidak paham perannya cenderung lebih sering melakukan <i>cyberloafing</i> selama jam kerja.	Innovative: Journal Of Social Science Research, 4(5), 9017-9023.
30	Oktavia, R., & Ferno, J. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Padang.	Penggunaan variabel lingkungan kerja, budaya kerja dan kinerja pegawai	Penggunaan Teknik analisis data dan subjek penelitian	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Jurnal Economina, 2(4), 993-1005.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Budaya organisasi menjadi dasar yang mengarahkan perilaku individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya pada perusahaan. Ketika pegawai merasa selaras dengan nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan, mereka cenderung menunjukkan tanggung jawab, kedisiplinan, dan inisiatif tinggi dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja optimal muncul sebagai bentuk keterlibatan pegawai yang penuh terhadap visi dan misi organisasi. Budaya organisasi sendiri merupakan kepribadian perusahaan yang tumbuh dari sistem nilai dan norma yang mengatur perilaku, persepsi, serta sikap para anggotanya. Hal ini berdampak

langsung pada bagaimana pegawai menjalankan pekerjaannya dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Budaya organisasi berpengaruh terhadap sebagian besar hasil kerja pegawai karena tercermin dalam sikap dan tindakan sehari-hari (Muis dalam Jufrizien dan Ramadhani, 2020: 68). Hal ini menunjukkan bahwa budaya yang positif akan membentuk perilaku kerja yang konsisten dan produktif. Artinya, semakin baik budaya organisasi yang terbentuk, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawai dalam menjalankan tugasnya. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Bagis, *et al.*, 2023; Firman, *et al.*, 2024; Ilham, 2021). Dengan demikian, jika budaya organisasi ditingkatkan maka kinerja pegawai akan meningkat.

Lingkungan kerja yang positif menciptakan rasa aman dan nyaman bagi pegawai dalam menjalankan tugasnya. Ketika kondisi kerja mendukung, pegawai menjadi lebih fokus, produktif, dan memiliki motivasi tinggi untuk mencapai target kerja. Faktor lingkungan kerja menjadi bagian penting yang dapat menunjang keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan tugas secara optimal. Lingkungan kerja yang baik juga memudahkan pegawai untuk berinteraksi dan berkolaborasi dengan rekan kerja. Hubungan yang harmonis antara manajemen dan pegawai membentuk suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan.

Lingkungan kerja yang memadai turut berperan dalam mendukung efisiensi dan efektivitas kerja, sehingga berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja (Sedarmayanti, 2019: 52). Lingkungan kerja yang mendukung akan memperkuat komitmen pegawai terhadap tanggung jawab yang diemban. Semakin baik

lingkungan kerja yang dirasakan, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai dalam menjalankan fungsinya. Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Firman, *et al.*, 2024; Ilham, 2021; Vatikasari, 2024). Dengan demikian maka jika lingkungan kerja ditingkatkan maka kinerja pegawai akan meningkat.

*Workplace boredom* merupakan kondisi psikologis ketika pegawai merasa jemu, tidak tertantang, atau kehilangan minat terhadap pekerjaan yang dilakukan. Keadaan ini menyebabkan penurunan energi dalam menjalankan aktivitas kerja dan berdampak pada menurunnya fokus pegawai terhadap tanggung jawab yang dimiliki. Pegawai yang mengalami boredom cenderung menunjukkan perilaku pasif dan menghindari tugas-tugas yang membutuhkan konsentrasi tinggi. Akibatnya, hasil kerja yang dicapai tidak optimal dan jauh dari standar yang diharapkan. Karyawan yang merasa bosan dalam bekerja cenderung kehilangan motivasi dalam menyelesaikan tugasnya, menjadi kurang produktif, serta melakukan kesalahan dalam pekerjaan (Pratama, *et al.*, 2024: 71–72).

Tingginya tingkat *workplace boredom* menunjukkan adanya penurunan minat pegawai terhadap lingkungan kerja yang monoton. Pegawai yang mengalami kebosanan cenderung tidak terlibat secara emosional maupun fisik dalam aktivitas kerjanya. Hal ini menunjukkan bahwa *workplace boredom* dapat berdampak negatif terhadap pencapaian kinerja. Hasil penelitian terdahulu menyimpulkan bahwa *workplace boredom* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Satwiko, 2024; Mustapha, *et al.*, 2024; Lim & Teo, 2024). Artinya, semakin tinggi tingkat *workplace boredom* yang dirasakan pegawai, maka kinerja akan menurun.

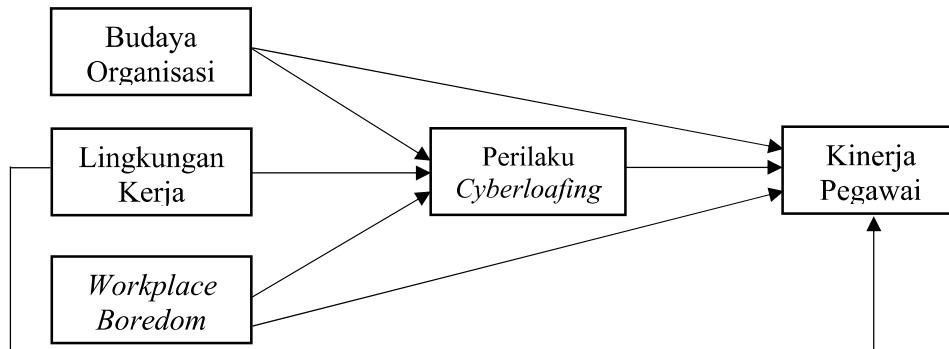
Perilaku *cyberloafing* muncul ketika pegawai menggunakan akses internet di tempat kerja untuk keperluan pribadi yang tidak berhubungan dengan tugas pekerjaan. Pola ini menunjukkan adanya pengalihan perhatian dari tanggung jawab kerja ke aktivitas non-produktif selama jam kerja. Ketika frekuensi *cyberloafing* meningkat, waktu yang seharusnya digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan menjadi berkurang. Hal ini berdampak pada menurunnya produktivitas dan keterlambatan dalam mencapai target kerja. *Cyberloafing* dicirikan oleh tindakan mengakses internet untuk keperluan yang tidak terkait dan tidak memberikan dampak positif terhadap pekerjaan (Vitak dalam Nydia & Pareke, 2019: 139).

Kebiasaan melakukan *cyberloafing* berpotensi mengganggu fokus kerja pegawai dalam jangka panjang. Ketidakmampuan dalam mengelola waktu kerja secara efektif dapat menurunkan kualitas hasil kerja yang dihasilkan. Akumulasi perilaku ini berkontribusi terhadap menurunnya performa kerja baik secara individu maupun tim. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *cyberloafing* memiliki hubungan negatif terhadap kinerja pegawai (Satwiko, 2024; Christio, 2023; Nabila & Yasmin, 2024). Dengan demikian, jika perilaku *cyberloafing* meningkat maka kinerja pegawai akan menurun.

Perilaku *cyberloafing* dapat memediasi pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja, dan *workplace boredom* terhadap kinerja pegawai. Artinya, budaya organisasi yang tidak kondusif, lingkungan kerja yang kurang mendukung, serta tingkat kejemuhan kerja yang tinggi dapat meningkatkan kecenderungan pegawai melakukan *cyberloafing*. *Cyberloafing* menjadi jalur tidak langsung yang memperburuk dampak dari kondisi internal organisasi terhadap performa pegawai.

Ketika pegawai semakin sering melakukan aktivitas yang tidak berkaitan dengan pekerjaan selama jam kerja, maka fokus dan produktivitas mereka akan mengalami penurunan. Akibatnya, pencapaian target kerja dan hasil kinerja pegawai secara keseluruhan turut terdampak secara negatif. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa perilaku *cyberloafing* dapat memediasi hubungan antara faktor-faktor organisasi dan kinerja pegawai (Weerasooriya & Rebecca, 2024; Tan, *et al.*, 2023; Apriwan & Akbar, 2024). Hal tersebut memperkuat argumen bahwa peningkatan perilaku *cyberloafing* dapat memperlemah pengaruh positif dari budaya organisasi dan lingkungan kerja serta memperkuat hubungan negatif dari *workplace boredom* terhadap kinerja.

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, maka dapat digambarkan konsep penelitian pada Gambar 2.1.



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Konsep Penelitian**

### 2.3 Hipotesis

Berdasarkan penjelasan kerangka pemikiran dan konsep penelitian, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Budaya organisasi, lingkungan kerja, *workplace boredom* dan perilaku *cyberloafing* berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
2. Budaya organisasi, lingkungan kerja dan *workplace boredom* berpengaruh terhadap perilaku *cyberloafing*.
3. Budaya organisasi, lingkungan kerja dan *workplace boredom* berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui perilaku *cyberloafing*.