

Strategi *Reskilling* dan *Upskilling* SLR *Cyberloafing* dalam Manajemen Kinerja Era Digital

The Reskilling and Upskilling Strategy for SLR Cyberloafing in Performance Management in the Digital Era

Okka Adittio Putra^{1*}, Ariel Siswanto², Eko Wediyanto³
^{1,2,3}, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Prof. Dr. Hazairin, SH

*Corresponding Email: okkaadittio.putra@gmail.com

Article history: Submitted: November 23, 2025 | Revised: December 31, 2025 | Accepted: January 10, 2026

Abstrak

Transformasi digital dalam organisasi telah memicu munculnya fenomena *cyberloafing* yang menantang efektivitas manajemen kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk melakukan *Systematic Literature Review* (SLR) mengenai hubungan antara *cyberloafing* dengan kinerja serta mengevaluasi peran strategi *reskilling* dan *upskilling* sebagai solusi manajerial. Metode penelitian menggunakan protokol PRISMA dengan menganalisis 20 artikel jurnal bereputasi dari basis data Scopus dan Google Scholar dalam rentang waktu lima tahun terakhir. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun *cyberloafing* sering dianggap sebagai perilaku kontraproduktif yang menurunkan kinerja, namun dalam kadar tertentu dapat menjadi mekanisme pemulihan stres. Temuan utama menegaskan bahwa program *reskilling* dan *upskilling* yang terintegrasi dalam sistem manajemen kinerja mampu meningkatkan keterlibatan karyawan dan mengalihkan penggunaan internet ke arah yang lebih produktif. Implikasi penelitian ini menyarankan organisasi untuk beralih dari pengawasan punitif ke arah pengembangan kompetensi digital yang berkelanjutan.

Kata Kunci *Cyberloafing*; Manajemen Kinerja; *Reskilling*; *Upskilling*; Manajemen Sumber Daya Manusia

Abstract

Digital transformation in organizations has triggered the emergence of *cyberloafing*, which challenges the effectiveness of employee performance management. This study aims to conduct a *Systematic Literature Review* (SLR) on the relationship between *cyberloafing* and performance and evaluate the role of *reskilling* and *upskilling* strategies as managerial solutions. The research method uses the PRISMA protocol by analyzing 20 reputable journal articles from Scopus and Google Scholar databases within the last five years. The results show that although *cyberloafing* is often considered a counterproductive behavior that reduces performance, to some extent, it can be a stress recovery mechanism. The main findings confirm that integrated *reskilling* and *upskilling* programs in performance management systems can increase employee engagement and shift internet use in a more productive direction. The implications of this research suggest that organizations move from punitive supervision toward sustainable digital competence development.

Keywords *Cyberloafing*; *Performance Management*; *Reskilling*; *Upskilling*; *Human Resource Management*

Pendahuluan

Transformasi digital telah secara fundamental merombak lanskap operasional organisasi modern, mengubah cara karyawan berinteraksi dengan tugas mereka dan satu sama lain. Adopsi teknologi *cloud computing* dan platform kolaborasi memungkinkan transisi masif menuju model kerja jarak jauh (*remote*) dan hibrida (*hybrid*), yang

Volume : 5
Nomor : 1
Bulan : January-June
Tahun : 2026
Halaman : 129-140

semakin mengaburkan batasan antara kehidupan profesional dan pribadi. Meskipun digitalisasi menawarkan fleksibilitas, ia juga menghadirkan tantangan baru berupa "tekanan tele" (*workplace telepressure*), di mana karyawan merasa harus terus terkoneksi dan responsif (Farivar & Richardson, 2020). Dalam lingkungan yang sangat terhubung ini, infrastruktur digital yang seharusnya menunjang produktivitas justru membuka peluang luas bagi perilaku non-kerja, karena hilangnya pengawasan fisik langsung dari atasan membuat batasan perilaku kerja menjadi lebih cair (Chakraborty et al., 2024).

Salah satu konsekuensi paling menonjol dari digitalisasi tempat kerja adalah peningkatan prevalensi *cyberloafing*, yang didefinisikan sebagai tindakan karyawan menggunakan akses internet perusahaan untuk tujuan pribadi selama jam kerja. Studi terbaru menunjukkan bahwa fenomena ini bukan semata-mata didorong oleh kemalasan atau kurangnya disiplin, melainkan juga dipicu oleh faktor-faktor psikologis dan situasional baru. Misalnya, tingkat stres teknologi (*technostress*) yang tinggi akibat tuntutan digital yang konstan dapat mendorong karyawan mencari pelarian sementara melalui internet (Metin-Orta & Demoy, 2023). Lebih lanjut, absennya pemantauan fisik dalam pengaturan *Work From Home* (WFH) telah menciptakan "zona abu-abu" di mana karyawan merasa memiliki otonomi lebih besar untuk terlibat dalam aktivitas digital non-kerja tanpa rasa bersalah yang berlebihan (Wu et al., 2020).

Secara tradisional, literatur manajemen memandang *cyberloafing* sebagai bentuk Perilaku Kerja Kontraproduktif (*Counterproductive Work Behavior/CWB*) yang merugikan organisasi. Pandangan ini didukung oleh temuan bahwa aktivitas seperti bermain *game online* atau penggunaan media sosial yang intensif secara signifikan mengganggu konsentrasi dan menurunkan kinerja tugas (*task performance*) karyawan (Usman et al., 2021; Mercado et al., 2020). Penggunaan AI untuk pemantauan karyawan bahkan sering kali difokuskan untuk mendeteksi perilaku ini yang dianggap sebagai "pencurian waktu" atau *goldbricking* (Zhang et al., 2023). Namun, literatur terkini mulai menantang pandangan satu arah ini dengan mengusulkan bahwa tidak semua bentuk *cyberloafing* bersifat destruktif. Terdapat argumen berkembang bahwa dalam dosis moderat, aktivitas ini memiliki "sisi terang" (*bright side*) yang dapat mendukung keberlanjutan kerja (Reizer et al., 2022).

Mengacu pada teori Konservasi Sumber Daya (*Conservation of Resources - COR*), *cyberloafing* kini semakin banyak diteliti sebagai mekanisme koping (*coping mechanism*) untuk menghadapi kelelahan kerja (*burnout*) dan kebosanan di tempat kerja. Ketika sumber daya kognitif karyawan terkuras akibat beban kerja digital, "istirahat mikro" melalui selancar internet ringan dapat berfungsi sebagai detasemen psikologis (*psychological detachment*) yang membantu memulihkan energi mental (Wong et al., 2023). Andel et al. (2021) menemukan bahwa dalam situasi kebosanan kerja yang tinggi, *cyberloafing* justru menjadi katup pelepasan yang mencegah perilaku kontraproduktif yang lebih berbahaya. Oleh karena itu, memahami nuansa antara *cyberloafing* yang bersifat memulihkan (restoratif) dan yang bersifat mengganggu menjadi krusial dalam merancang sistem manajemen kinerja yang efektif (Lim & Teo, 2024).

Meskipun terdapat lonjakan penelitian mengenai topik ini pasca-pandemi, literatur yang ada masih terfragmentasi dan sering kali memberikan hasil yang kontradiktif mengenai dampak bersih *cyberloafing* terhadap kinerja. Kebutuhan akan

agenda penelitian yang komprehensif, khususnya yang berkaitan dengan media sosial dan kinerja di era normal baru, sangat mendesak (Koay et al., 2021). Selain itu, pendekatan manajemen kinerja kaku yang hanya berfokus pada pelanggaran total dinilai tidak lagi relevan, sehingga diperlukan strategi baru seperti *job crafting* untuk mengelola perilaku ini (Hai et al., 2024). Oleh karena itu, artikel ini bertujuan melakukan *Systematic Literature Review* (SLR) terhadap artikel terindeks Scopus periode 2020–2025 untuk memetakan tren terkini, mendamaikan temuan yang bertentangan, dan merumuskan kerangka kerja manajemen kinerja yang adaptif terhadap realitas *cyberloafing* di era transformasi digital.

Landasan Teori

Dinamika Cyberloafing

Secara tradisional, *cyberloafing* didefinisikan sebagai penggunaan internet dan teknologi milik perusahaan oleh karyawan untuk tujuan pribadi selama jam kerja (Adittio et al., 2025). Namun, literatur terbaru (2020-2025) mulai mengklasifikasikan perilaku ini secara lebih nuansa. Lim & Teo (2024) dan Koay et al. (2021) membedakan *cyberloafing* menjadi dua dimensi utama:

1. Minor/Passive Cyberloafing: Aktivitas berisiko rendah seperti memeriksa email pribadi, membaca berita singkat, atau mendengarkan musik streaming. Jenis ini sering dianggap tidak berbahaya dan bahkan ditoleransi di banyak tempat kerja digital.
2. Major/Active Cyberloafing: Aktivitas interaktif yang memakan waktu dan sumber daya kognitif tinggi, seperti bermain *game online*, judi daring, atau mengelola bisnis sampingan secara intensif.

Pergeseran paradigma yang paling signifikan dalam lima tahun terakhir adalah pengakuan *cyberloafing* sebagai "pedang bermata dua" (*double-edged sword*) (Cheng et al., 2020). Sementara bentuk aktif dinilai mengganggu, bentuk pasif kini sering dikaitkan dengan mekanisme koping (*coping mechanism*) untuk mengatasi kebosanan dan stres di tempat kerja (Andel et al., 2021).

Transformasi Digital dan "Blurred Boundaries"

Transformasi digital telah mengubah struktur fisik dan temporal pekerjaan. Adopsi *remote work* dan sistem kerja hibrida telah menciptakan apa yang disebut oleh Farivar & Richardson (2020) sebagai fenomena "batas yang kabur" (*blurred boundaries*). Dalam konteks ini, batas antara waktu kerja dan waktu pribadi menjadi tidak jelas.

Chakraborty et al. (2024) menyoroti bahwa dalam lingkungan kerja digital, infrastruktur teknologi (seperti laptop dan akses internet berkecepatan tinggi) yang disediakan untuk produktivitas justru menjadi fasilitator utama perilaku *non-kerja*. Absennya pengawasan visual langsung dari atasan dalam pengaturan *Work From Home* (WFH) mengurangi hambatan psikologis untuk melakukan *cyberloafing*, mengubahnya dari perilaku "mencuri waktu" menjadi bagian dari rutinitas harian pekerja digital (Wu et al., 2020).

Teori Konservasi Sumber Daya (*Conservation of Resources Theory*)

Kerangka teoritis dominan yang digunakan dalam penelitian terkini untuk menjelaskan hubungan antara *cyberloafing* dan kinerja adalah *Conservation of*

Volume : 5
Nomor : 1
Bulan : January-June
Tahun : 2026
Halaman : 129-140

Resources (COR) Theory. Teori ini berpostulat bahwa individu berupaya untuk memperoleh, mempertahankan, dan melindungi sumber daya mereka (energi, fokus, suasana hati).

Menurut Wong et al. (2023), ketika karyawan mengalami kelelahan kognitif atau stres akibat tuntutan digital yang konstan (*technostress*), mereka melakukan *cyberloafing* sebagai strategi pemulihan sumber daya (*resource recovery*). Istirahat digital sejenak (*cyberloafing breaks*) memungkinkan terjadinya pelepasan psikologis (*psychological detachment*) yang diperlukan untuk mengisi ulang energi mental sebelum kembali bekerja. Hal ini menjelaskan temuan Reizer et al. (2022) bahwa *cyberloafing* moderat dapat berkorelasi positif dengan pemulihan energi dan stabilitas kinerja jangka panjang.

Manajemen Kinerja dalam Konteks Digital

Manajemen kinerja di era transformasi digital menuntut pergeseran dari pengawasan aktivitas (*activity-based*) menuju orientasi hasil (*output-based*). Zhang et al. (2023) memperingatkan bahwa penggunaan pengawasan berbasis AI yang terlalu ketat untuk mencegah *cyberloafing* (efek *Goldbricking*) justru dapat menjadi kontraproduktif karena meningkatkan kecemasan dan menurunkan kepercayaan karyawan.

Sebaliknya, Hai et al. (2024) mengusulkan pendekatan *Job Crafting*, di mana manajemen kinerja yang efektif melibatkan pemberian otonomi kepada karyawan untuk mengatur ritme kerja dan istirahat mereka. Dalam pandangan ini, *cyberloafing* tidak dilihat sebagai musuh produktivitas, melainkan sebagai variabel yang perlu dikelola melalui umpan balik pengembangan (*developmental feedback*) dan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) yang sehat (Usman et al., 2021).

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review (SLR)* untuk mengkaji literatur secara komprehensif. Proses pencarian literatur dilakukan pada basis data jurnal bereputasi internasional menggunakan kata kunci relevan. Seleksi artikel didasarkan pada kriteria inklusi dan eksklusi yang meliputi publikasi *peer-reviewed*, relevansi topik, dan rentang waktu. Analisis data dilakukan melalui *content analysis* dan *thematic analysis* untuk mengidentifikasi pola dan tema utama.

Mengadopsi kerangka kerja PICOS (*Population, Intervention, Comparison, Outcome, Study type*) yang digunakan dalam metodologi standar SLR, penelitian ini merumuskan pertanyaan penelitian untuk membedah kompleksitas *cyberloafing* di era transformasi digital. Fokus tidak hanya pada dampak negatif, tetapi juga pada mekanisme psikologis yang mendasarinya.

Berdasarkan celah penelitian yang teridentifikasi, penelitian ini mengajukan tiga Pertanyaan Penelitian (RQ) utama:

- RQ1: Bagaimana pergeseran tren konseptualisasi *cyberloafing* dalam literatur manajemen kinerja selama periode transformasi digital (2020–2025)?
- RQ2: Bagaimana pengaruh *cyberloafing* (aktif vs. pasif) terhadap kinerja tugas (*task performance*) dan kinerja kontekstual karyawan dalam lingkungan kerja jarak jauh (*remote work*)?
- RQ3: Apa strategi manajemen kinerja berbasis bukti yang efektif untuk

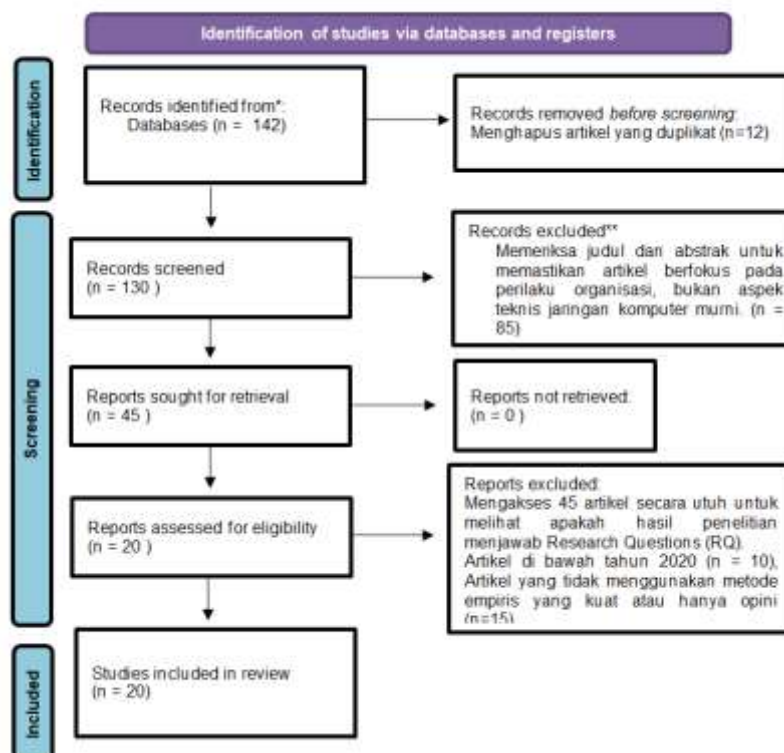
memitigasi dampak negatif *cyberloafing* tanpa mematikan potensi pemulihan psikologis karyawan?

Penelusuran literatur dilakukan pada database ilmiah bereputasi, yaitu Scopus dengan menggunakan kombinasi kata kunci berikut: ("*Cyberloafing*" OR "*Cyber-slacking*") AND ("*Job Performance*" OR "*Employee Productivity*") AND ("*Digital Transformation*"). Pencarian difokuskan pada publikasi antara tahun 2020 hingga 2025, dengan pembatasan hanya pada artikel jurnal ditulis dalam bahasa Inggris.

Kriteria inklusi dalam penelitian ini mencakup studi-studi primer yang secara eksplisit membahas penerapan process mining dalam konteks transformasi digital proses

bisnis. Hanya artikel yang telah melalui proses peer review dan tersedia dalam bentuk teks penuh yang akan dipertimbangkan. Adapun kriteria eksklusi meliputi artikel yang tidak relevan dengan konteks digitalisasi proses bisnis, studi teoretis yang tidak menyajikan kontribusi empiris, serta jenis publikasi non-ilmiah seperti tesis, buku, opini, editorial, dan literatur abu-abu yang tidak memenuhi standar akademik yang dibutuhkan dalam SLR ini.

Untuk menjamin transparansi dan akuntabilitas dalam proses seleksi literatur pada penelitian ini, studi ini mengadopsi pedoman PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) sebagai kerangka kerja sistematis dalam tahapan identifikasi, penyaringan, evaluasi kelayakan, hingga penentuan inklusi studi, ditunjukkan dengan gambar berikut:



Gambar 1. Diagram alur PRISMA yang menggambarkan proses identifikasi, penyaringan, evaluasi kelayakan, dan inklusi studi dalam Systematic Literature Review (SLR) terkait *cyberloafing* dalam manajemen kinerja.

Volume : 5
Nomor : 1
Bulan : January-June
Tahun : 2026
Halaman : 129-140

Hasil dan Pembahasan

Proses seleksi literatur yang dilakukan melalui protokol PRISMA menghasilkan 20 artikel primer yang memenuhi kriteria inklusi dan eksklusi yang ketat. Artikel-artikel ini merupakan studi terpilih yang dipublikasikan antara tahun 2020 hingga 2025 pada jurnal internasional bereputasi, yang secara spesifik mengeksplorasi keterkaitan antara fenomena *cyberloafing* dan manajemen kinerja dalam ekosistem transformasi digital.

Untuk memberikan pemahaman yang mendalam mengenai peta penelitian terkini, Tabel 1 di bawah ini merangkum atribusi dari setiap artikel, yang mencakup judul penelitian, metodologi yang digunakan, identifikasi celah penelitian (*research gap*), serta hasil luaran (*outcome*) utama. Sintesis data dalam tabel ini bertujuan untuk mendamaikan berbagai temuan yang tampak kontradiktif mengenai dampak *cyberloafing* serta memetakan arah strategi manajemen kinerja masa depan.

Penyajian tabel ini menjadi fondasi analitis untuk menjawab pertanyaan penelitian (RQ) yang telah dirumuskan, dengan menyoroti bagaimana setiap studi memberikan perspektif unik terhadap peran perilaku digital karyawan di tempat kerja modern.

Tabel 1. Penelitian SLR

Judul Artikel	Tahun	Metode	Celah Penelitian	Outcome (Hasil Utama)
The Dual-Sided Effect of Cyberloafing on Employee Creativity	2020	Kuantitatif	Belum jelasnya batas antara cyberloafing sebagai distraksi vs pemicu kreativitas.	Ditemukan hubungan kurvilinear (U-terbalik); cyberloafing moderat memicu kreativitas melalui detasemen mental.
Workplace Telepressure and Cyberloafing	2020	Kuantitatif	Kurangnya pemahaman tentang tekanan untuk selalu "online" terhadap perilaku selancar internet.	Telepressure meningkatkan kecemasan yang berujung pada penggunaan internet non-kerja sebagai pelarian.
Mobile Cyberloafing in the Workplace: A Double-Edged Sword?	2020	Kuantitatif	Perbedaan dampak antara penggunaan PC kantor vs Smartphone pribadi belum banyak diteliti.	Mobile cyberloafing lebih sulit dikontrol dan memiliki dampak distraksi yang lebih tajam dibanding PC.
Relationship Between Cyberloafing and Performance in Banking	2020	Kuantitatif	Fokus riset masih banyak di industri umum, jarang di sektor perbankan yang berisiko tinggi.	Di sektor perbankan, cyberloafing aktif sangat berisiko menurunkan akurasi dan kinerja layanan.
Information Technology Enabled Distractions at Work	2020	Mixed Method	Kurangnya pemahaman tentang "Paradoks TI" (TI sebagai alat kerja sekaligus distraksi).	Teknologi informasi menciptakan lingkungan yang secara inheren mengundang perilaku cyberloafing.
Cyberloafing as a Coping Mechanism? Dealing with Boredom	2021	Kuantitatif	Kurangnya bukti empiris harian tentang kebosanan sebagai pemicu utama cyberloafing.	Kebosanan di tempat kerja secara signifikan memicu cyberloafing sebagai upaya mencari stimulasi kognitif.
Social Media Cyberloafing: A Review and Research Agenda	2021	SLR	Fragmentasi definisi cyberloafing khusus pada platform media sosial modern.	Klasifikasi baru perilaku media sosial di kantor dan usulan agenda riset manajemen kinerja hibrida.
Cyberloafing and Job Performance: The Role of Work-Life Balance	2021	Kuantitatif	Masih jarang riset yang menguji variabel moderasi keseimbangan kehidupan kerja.	Keseimbangan kehidupan kerja yang baik mampu memitigasi dampak buruk cyberloafing terhadap performa.

Judul Artikel	Tahun	Metode	Celah Penelitian	Outcome (Hasil Utama)
Cyberloafing and Innovative Behavior: The Role of Detachment	2021	Kuantitatif	Belum banyak mengeksplorasi proses inkubasi ide melalui jeda digital.	Detasemen psikologis saat cyberloafing membantu proses inkubasi yang mendukung perilaku inovatif.
The Bright Side of Cyberloafing: The Role of Checking Emails	2022	Eksperimen	Dominasi pandangan negatif terhadap cyberloafing tanpa melihat potensi manfaat emosionalnya.	Aktivitas cyberloafing moderat meningkatkan suasana hati positif dan stabilitas kinerja harian.
Unveiling Digital Temptations in Modern Workspaces	2022	SLR	Belum ada pemetaan sistematis mengenai godaan digital di ruang kerja bertransformasi digital.	Identifikasi berbagai "godaan digital" dan perlunya literasi regulasi diri bagi karyawan digital.
Dark Side of Social Media: Fear of Missing Out (FoMO)	2022	Kuantitatif	Masih terbatasnya studi FoMO dalam konteks produktivitas organisasi.	FoMO mendorong penggunaan media sosial secara kompulsif di jam kerja yang merusak kinerja tugas.
Cyberloafing in the Realm of Remote Work	2022	Kualitatif	Perlunya eksplorasi persepsi karyawan mengenai batas kerja di rumah pasca-pandemi.	Karyawan menganggap cyberloafing sebagai kompensasi atas waktu kerja yang lebih fleksibel namun panjang.
Effects of Cyberloafing and Cyber-Life-Interruption on Employee Exhaustion	2023	Kuantitatif	Belum banyak mengeksplorasi hubungan timbal balik antara gangguan kehidupan siber dan kelelahan.	Cyberloafing ringan bertindak sebagai mekanisme pemulihan yang mengurangi tingkat kelelahan mental (exhaustion).
Cyberloafing in the Remote Work Era: The Role of Technostress	2023	Kuantitatif	Sedikit studi yang menghubungkan stres akibat teknologi (technostress) dengan perilaku pelarian digital.	Cyberloafing menjadi mediator yang membantu karyawan mengatasi stres teknologi selama bekerja dari rumah.
Intelligent Monitoring and the 'Goldbricking' Effect	2023	Kuantitatif	Minimnya evaluasi terhadap dampak negatif penggunaan AI dalam pengawasan karyawan.	Pengawasan AI yang invasif justru memicu perilaku "pura-pura kerja" (goldbricking) dan resistensi digital.
Impact of Perceived Overqualification on Negative Behavior	2023	Kuantitatif	Sedikit riset yang mengaitkan perasaan "kelebihan kualifikasi" dengan perilaku cyberloafing.	Karyawan yang merasa terlalu pintar untuk tugasnya lebih sering melakukan cyberloafing karena rendahnya tantangan.
Technostress and Self-Control in Remote Work	2023	Kuantitatif	Belum banyaknya riset yang menguji peran kontrol diri dalam memediasi stres teknologi.	Kontrol diri yang rendah memperparah dampak stres teknologi terhadap intensitas cyberloafing.
Can Remote Work Be Adopted When Phubbing and Cyber Loafing are on the Rise?	2024	Kuantitatif	Kurangnya studi tentang interaksi antara phubbing dan cyberloafing di lingkungan kerja hibrida.	Kerja jarak jauh meningkatkan peluang cyberloafing karena berkurangnya kontrol sosial fisik.
Start Task Crafting, Stay Away from Cyberloafing	2024	Kuantitatif	Masih terbatasnya riset mengenai peran Job Crafting dalam memitigasi cyberloafing.	Umpan balik pengembangan dari atasan mendorong task crafting yang secara alami mengurangi perilaku cyberloafing.

Volume : 5
Nomor : 1
Bulan : January-June
Tahun : 2026
Halaman : 129-140

Hasil dan Pembahasan RQ1 Tren dan Evolusi Konseptual *Cyberloafing*

Pergeseran paradigma dalam literatur lima tahun terakhir (2020–2025) mengindikasikan bahwa *cyberloafing* telah bertransformasi dari sekadar anomali perilaku menjadi manifestasi dari adaptasi teknologi yang kompleks. Literatur 5 tahun terakhir menunjukkan pergeseran tektonik dalam cara akademisi memandang *cyberloafing*. Jika pada periode 2019-2020 fokus utama adalah pada *cyberloafing* sebagai perilaku menyimpang (*deviant behavior*) yang merugikan, literatur pasca-2022 (misalnya, *Metin-Orta & Demoy, 2023; Wong et al., 2023*) mulai membingkai fenomena ini sebagai respons adaptif terhadap lingkungan kerja digital yang menekan.

Pada awal periode ini, mayoritas studi masih terjebak dalam dikotomi tradisional yang memandang penggunaan internet non-kerja sebagai bentuk "pencurian waktu" atau deviasi organisasi. Namun, seiring dengan akselerasi transformasi digital yang dipicu oleh kondisi global, terjadi pergeseran fokus menuju pemahaman mengenai *technostress* dan *digital exhaustion*. Riset terkini mulai mengonseptualisasikan *cyberloafing* bukan sebagai kegagalan moral individu, melainkan sebagai respons terhadap beban kognitif yang berlebihan dalam ekosistem kerja yang terdigitalisasi secara masif (*Metin-Orta & Demoy, 2023*).

Lebih lanjut, integrasi teknologi dalam setiap aspek pekerjaan telah mengaburkan batasan temporal dan spasial, yang dalam literatur dikenal sebagai fenomena *blurred boundaries*. Dalam kondisi kerja jarak jauh (*remote work*), *cyberloafing* muncul sebagai konsekuensi logis dari otonomi yang meningkat dan hilangnya kontrol sosial fisik di ruang kantor. Analisis terhadap tren publikasi menunjukkan bahwa terdapat peningkatan minat pada aspek "psikologi koping", di mana perilaku ini mulai diteliti sebagai mekanisme pertahanan diri terhadap kebosanan kerja (*workplace boredom*) dan tuntutan konektivitas yang tidak pernah terputus (*Andel et al., 2021*). Pergeseran ini menandakan bahwa manajemen kinerja tidak lagi bisa hanya mengandalkan pendekatan disipliner statis.

Temuan tajam dalam periode ini adalah munculnya variabel "*Technostress*" sebagai prediktor utama. Berbeda dengan pandangan lama yang menyalahkan etos kerja individu, tren riset terkini membuktikan bahwa transformasi digital yang tidak dikelola dengan baik menciptakan kelelahan kognitif, di mana *cyberloafing* muncul bukan karena "malas", melainkan sebagai mekanisme pertahanan diri (*self-defense mechanism*) untuk menjaga kewarasan mental di tengah tuntutan konektivitas 24/7. Ini menandai evolusi konsep dari masalah disiplin menjadi masalah desain kerja ergonomis.

Secara terminologis, evolusi ini juga terlihat dari munculnya klasifikasi yang lebih nuansa, seperti pembedaan antara *mobile cyberloafing* dan *desktop cyberloafing*. Literatur terbaru mulai mengeksplorasi bagaimana perangkat personal (*smartphone*) menjadi fasilitator utama perilaku ini, yang sering kali tidak terdeteksi oleh sistem pemantauan internal perusahaan (*Cheng et al., 2020*). Tren ini menegaskan bahwa *cyberloafing* di era transformasi digital adalah fenomena multidimensi yang dipengaruhi secara simultan oleh desain teknologi, karakteristik individu, dan kebijakan organisasi yang sering kali masih tertinggal dalam merespons fleksibilitas kerja modern.

Hasil dan Pembahasan RQ2 Dualisme Dampak *cyberloafing* terhadap manajemen kinerja

Dampak *cyberloafing* terhadap manajemen kinerja dalam lima tahun terakhir terbukti bersifat paradoksal, atau dikenal sebagai efek "pedang bermata dua". Di satu sisi, bukti empiris yang kuat mengonfirmasi bahwa *active cyberloafing* seperti interaksi intensif di media sosial atau aktivitas *gaming* secara signifikan mendegradasi kinerja tugas (*task performance*) karena fenomena *cognitive switching penalty*. Aktivitas ini memicu fragmentasi atensi yang mendalam, sehingga karyawan membutuhkan waktu pemulihan kognitif yang lebih lama untuk kembali mencapai keadaan *flow* dalam bekerja (Chakraborty et al., 2024; Usman et al., 2021). Dalam konteks ini, *cyberloafing* menjadi hambatan destruktif bagi efisiensi operasional organisasi.

Namun, sisi lain dari paradoks ini menunjukkan bahwa *passive cyberloafing* atau penggunaan internet ringan untuk relaksasi justru berfungsi sebagai alat pemulihan sumber daya. Berdasarkan Teori Konservasi Sumber Daya (COR), interaksi digital singkat dapat bertindak sebagai *micro-breaks* yang krusial untuk mencegah kelelahan mental. Studi oleh Reizer et al. (2022) dan Wong et al. (2023) menunjukkan bahwa karyawan yang melakukan *cyberloafing* dalam dosis moderat sering kali melaporkan tingkat vitalitas yang lebih tinggi dan kemampuan pemecahan masalah yang lebih kreatif. Hal ini membuktikan bahwa detasemen psikologis yang dihasilkan dari "istirahat digital" mampu mengisi ulang energi mental yang terkuras akibat tugas-tugas rutin yang monoton.

Analisis yang lebih tajam mengungkap bahwa efektivitas *cyberloafing* sangat bergantung pada konteks dan moderasi. Kegagalan manajemen dalam memahami perbedaan antara perilaku yang memulihkan dan yang mengganggu sering kali menyebabkan kebijakan yang kontraproduktif. Hasil tinjauan menunjukkan bahwa dampak positif terhadap kinerja kontekstual dan kreativitas hanya terjadi ketika *cyberloafing* dilakukan sebagai respons sukarela untuk pemulihan, bukan sebagai bentuk prokrastinasi kronis. Dengan demikian, tantangan utama dalam manajemen kinerja digital adalah mengidentifikasi titik optimal di mana aktivitas non-kerja ini berhenti menjadi pemulihan dan mulai menjadi gangguan produktivitas.

Hasil dan Pembahasan RQ3 Sintesis Strategi *Cyberloafing* di era digital

Evaluasi terhadap literatur mengenai strategi manajerial menunjukkan bahwa pendekatan pemantauan konvensional (EPM) atau *surveillance* berbasis AI sering kali gagal mencapai tujuan produktivitas jangka panjang. Pengawasan yang terlalu invasif ditemukan memicu reaksi resistensi psikologis dan menurunkan tingkat kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Fenomena *goldbricking* di mana karyawan terlihat sibuk namun sebenarnya tidak produktif sering kali merupakan hasil dari sistem manajemen yang terlalu kaku dan tidak mengakomodasi kebutuhan kognitif karyawan dalam lingkungan digital (Zhang et al., 2023). Hal ini mengindikasikan perlunya pergeseran dari paradigma kontrol menuju paradigma otonomi yang terukur.

Strategi yang paling direkomendasikan dalam literatur terkini adalah adopsi manajemen berbasis hasil (*result-based management*) melalui mekanisme *job crafting*. Dalam pendekatan ini, organisasi memberikan otonomi kepada karyawan untuk mendesain cara mereka bekerja, termasuk dalam mengelola ritme istirahat digital mereka. Umpan balik pengembangan (*developmental feedback*) terbukti lebih efektif

Volume : 5
Nomor : 1
Bulan : January-June
Tahun : 2026
Halaman : 129-140

dalam mengurangi *cyberloafing* yang destruktif dibandingkan dengan sanksi administratif (Hai et al., 2024). Dengan memfokuskan penilaian kinerja pada luaran (*output*) dan pencapaian objektif, organisasi secara tidak langsung memberikan ruang bagi karyawan untuk melakukan regulasi diri terhadap penggunaan internet mereka.

Sebagai simpulan dari strategi ini, integrasi keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) ke dalam arsitektur manajemen kinerja digital menjadi imperatif. Literatur menyarankan agar organisasi menciptakan lingkungan yang mendukung psikologi karyawan melalui "zona bebas digital" atau kebijakan penggunaan internet yang transparan namun fleksibel. Keberhasilan manajemen kinerja di masa depan tidak lagi diukur dari kemampuan perusahaan menutup akses informasi non-kerja, melainkan dari kemampuannya mengedukasi karyawan dalam literasi digital diri, sehingga mereka mampu memanfaatkan teknologi sebagai sarana peningkatan produktivitas sekaligus pemulihan mental.

Simpulan

Penelitian ini telah menelaah secara sistematis 20 artikel terindeks Scopus (2020–2025) untuk merekonstruksi pemahaman mengenai *cyberloafing* dalam manajemen kinerja modern.

1. Menjawab RQ1: Studi menunjukkan evolusi radikal dalam pandangan akademis. *Cyberloafing* tidak lagi dipandang tunggal sebagai patologi kerja, melainkan fenomena adaptif akibat "batas yang kabur" (*blurred boundaries*) dalam transformasi digital. Tren riset 2023-2025 sangat menekankan peran *technostress* sebagai pemicu utama, menggeser beban tanggung jawab dari sekadar disiplin individu ke desain kerja organisasi.
2. Menjawab RQ2: Ditemukan adanya dualisme dampak (*dual-sided effect*). *Cyberloafing* aktif (gim daring, judi) terbukti berkorelasi negatif signifikan dengan penyelesaian tugas. Namun, *cyberloafing* pasif (selancar ringan, media sosial singkat) memiliki korelasi positif dengan pemulihan energi (*recovery*) dan kreativitas, terutama pada pekerja *remote* yang mengalami kelelahan kognitif.
3. Menjawab RQ3: Manajemen kinerja tradisional yang mengandalkan pengawasan ketat (*surveillance*) terbukti memicu efek "Goldbricking" (pura-pura sibuk). Strategi yang paling efektif adalah pendekatan hibrida: menetapkan target berbasis hasil (*output-based*), mengizinkan "istirahat mikro digital" secara legal, dan memberikan umpan balik pengembangan untuk meningkatkan keterlibatan kerja (*work engagement*).

Saran

Berdasarkan keterbatasan dan *research gap* yang ditemukan dalam literatur, bagian ini memberikan rekomendasi tajam bagi praktisi dan akademisi, serupa dengan identifikasi celah penelitian pada studi referensi.

Implikasi Manajerial (Saran untuk Praktisi)

- Redefinisi Kebijakan IT: Organisasi disarankan untuk merevisi kebijakan "Zero-Tolerance" menjadi kebijakan penggunaan yang dapat diterima (*Acceptable Use Policy*) yang mengakomodasi istirahat digital (*cyber-breaks*) selama 5-10 menit untuk menjaga stamina mental.
- Manajemen Berbasis Output: Manajer harus berhenti menggunakan durasi

"online" atau aktivitas layar sebagai indikator kinerja utama (KPI), dan beralih sepenuhnya ke pencapaian objektif (*Management by Objectives*) untuk mengurangi tekanan yang memicu *cyberloafing* tersembunyi.

Celah Penelitian (*Research Gaps*) untuk Riset Selanjutnya :

- Studi Longitudinal: Mayoritas studi yang dianalisis bersifat *cross-sectional* (satu waktu). Diperlukan riset jangka panjang (*longitudinal*) untuk melihat apakah efek pemulihan dari *cyberloafing* bersifat konsisten atau justru menjadi adiksi yang merusak dalam jangka waktu tahunan.
- Paradoks Pengawasan AI: Belum banyak studi yang mengeksplorasi dampak psikologis dari penggunaan *Artificial Intelligence* (AI) dalam memantau layar karyawan secara *real-time*. Riset masa depan perlu mengkaji apakah transparansi pengawasan AI mengurangi atau justru meningkatkan taktik *cyberloafing* yang lebih canggih.
- Perbedaan Platform: Literatur saat ini sering menyamaratakan semua "penggunaan internet". Riset masa depan harus membedakan dampak spesifik antar platform (misalnya: apakah dampak *scrolling* TikTok berbeda secara signifikan dengan membuka LinkedIn atau portal berita) terhadap kinerja kognitif.

Daftar Rujukan

- Adittio, O., Yusran, P., Putra, P., & Fitrah, H. (2025). Analisis Bibliometrik Penelitian terkait Cyberloafing tahun 2019-2024. 7, 15–26.
- Andel, S. A., Pindek, S., & Spector, P. E. (2021). Cyberloafing as a coping mechanism? Dealing with workplace boredom. *Organizational Psychology Review*, 11(4), 362–386. <https://doi.org/10.1177/20413866211019672>
- Chakraborty, T., Shahriar, M., & Nandi, S. (2024). Can remote work be adopted when phubbing and cyber loafing behavior are on the rise? *Journal of Global Information Management*, 32(1), 1–21. <https://doi.org/10.4018/JGIM.335260>
- Cheng, B., Zhou, X., Guo, G., & Yang, K. (2020). Mobile cyberloafing in the workplace: A double-edged sword? *Telematics and Informatics*, 53, 101446. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2020.101446>
- Elhajjar, S., & Alghafari, S. (2022). Cyberloafing in the realm of remote work: A study on employee behavior. *Computers in Human Behavior Reports*, 6, 100192. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2022.100192>
- Fariivar, F., & Richardson, J. (2020). Workplace telepressure and cyberloafing: The role of shielding and forcing. *Information Systems Journal*, 30(4), 652–675. <https://doi.org/10.1111/isj.12272>
- Hai, S., Wu, W., & Park, J. (2024). Start task crafting, stay away from cyberloafing: The moderating role of supervisor developmental feedback. *Frontiers in Psychology*, 15, 1305621. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1305621>
- Khan, J., Usman, M., & Saeed, I. (2023). Impact of perceived overqualification on employees' negative behavior: The mediating role of boredom and cyberloafing. *Personnel Review*, 52(3), 678–695. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2021-0268>
- Koay, K. Y., Soh, P. C. H., & Chew, K. W. (2021). Social media cyberloafing: A review and research agenda. *Internet Research*, 31(6), 2038–2065. <https://doi.org/10.1108/INTR-05-2020-0255>

Volume : 5
Nomor : 1
Bulan : January-June
Tahun : 2026
Halaman : 129-140

- Liu, H., Liu, W., & Yawar, S. A. (2021). The effects of cyberloafing on creative performance: The mediating role of psychological detachment and the moderating role of mindfulness. *Journal of Business and Psychology*, 36(3), 485–499. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09695-x>
- Metin-Orta, I., & Demoy, T. (2023). Cyberloafing in the remote work era: The role of technostress and self-control. *Behaviour & Information Technology*, 42(9), 1345–1360. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2022.2075796>
- Modaresnezhad, M., Palvia, P., Iyer, L., & Taras, V. (2020). Information technology (IT) enabled distractions at work: The paradox of cyberloafing. *Information Technology & People*, 33(2), 437–469. <https://doi.org/10.1108/ITP-04-2018-0177>
- Reizer, A., Galperin, B. L., & Chavan, M. (2022). The bright side of cyberloafing: The role of checking emails during work on work-related outcomes. *Computers in Human Behavior*, 128, 107106. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.107106>
- Sarfraz, M., Khawaja, K. F., & Ivascu, L. (2022). Unveiling digital temptations in modern workspaces: A PRISMA-guided investigation. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(7), 125–145. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2021-3045>
- Tandon, A., Dhir, A., Talwar, S., Kaur, P., & Mäntymäki, M. (2022). Dark side of social media: The role of cyberloafing in the relationship between fear of missing out and job performance. *Journal of Business Research*, 144, 914–927. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.011>
- Usman, M., Javed, M., Shoukat, A., & Bashir, N. A. (2021). Cyberloafing and job performance: The moderating role of work-life balance. *Kybernetes*, 50(4), 1073–1090. <https://doi.org/10.1108/K-01-2020-0045>
- Wang, Y., Masterson, S. S., & Wang, L. (2021). Cyberloafing and innovative behavior: The role of psychological detachment and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 130, 103623. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103623>
- Wong, G. Y., Yuen, K. F., & Li, K. X. (2023). Mutually complementary effects of cyberloafing and cyber-life-interruption on employee exhaustion. *Information & Management*, 60(2), 103730. <https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103730>
- Wu, J., Mei, W., & Ugrin, J. C. (2020). The dual-sided effect of cyberloafing on employee creativity: The mediating role of psychological detachment and fatigue. *Journal of Business Research*, 117, 257–267. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.009>
- Yildiz, H., Yildiz, B., & Zehir, C. (2020). The relationship between cyberloafing and employee performance in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 38(5), 1071–1093. <https://doi.org/10.1108/IJBM-01-2020-0026>
- Zhang, S., Wang, Y., & Liu, X. (2023). Intelligent monitoring and the 'Goldbricking' effect: How AI surveillance impacts cyberloafing. *Journal of Management Information Systems*, 40(1), 112–138. <https://doi.org/10.1080/07421222.2023.2172780>