PENGARUH KEPEMIMPINAN, PENGENDALIAN DIRI DAN DISIPLIN ORGANISASI TERHADAP FENOMENA *CYBERLOAFING*

PUBLIKASI JURNAL

HENGKI FITRI YANTO
NPM: 252184059

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS RIAU KEPULAUAN
BATAM
2026

PENGARUH KEPEMIMPINAN, PENGENDALIAN DIRI DAN DISIPLIN ORGANISASI TERHADAP FENOMENA *CYBERLOAFING*

PUBLIKASI JURNAL

HENGKI FITRI YANTO
NPM: 252184059

Publikasi Jurnal ini untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mendapatkan Gelar Magister Manajemen

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS RIAU KEPULAUAN
BATAM
2026

LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI JURNAL

PENGARUH KEPEMIMPINAN, PENGENDALIAN DIRI DAN DISIPLIN ORGANISASI TERHADAP FENOMENA *CYBERLOAFING*

HENGKI FITRI YANTO
NPM: 252184059

Telah disetujui oleh Dewan Dosen Pembimbing Publikasi Jurnal Program Pascasarjana Universitas Riau Kepulauan

Pembimbing I	**Tanda Tangan**	**Tanggal**
Dr. Tibrani, S.E., M.M **NIDN. 1006127101**		19/8-26
Pembimbing II		
Dr. Lukmanul Hakim, S.E., M.Si. **NIDN. 1017038001**		19/8-26

Mengetahui,
Ketua Program Studi magister Manajemen
Program Pasacasarjana
Universitas Riau Kepulauan

Dr. Lukmanul Hakim, S.E., M.Si.
NIDN. 1017038001

HALAMAN PENGESAHAN

PENGARUH KEPEMIMPINAN, PENGENDALIAN DIRI DAN DISIPLIN ORGANISASI TERHADAP FENOMENA *CYBERLOAFING*

HENGKI FITRI YANTO
NPM: 252184059

Telah disetujui oleh Dewan Dosen Pembimbing Publikasi Jurnal Program Pascasarjana Universitas Riau Kepulauan

	Tanda Tangan	Tanggal
Pembimbing I		
Dr. Tibrani, S.E., M.M **NIDN. 1006127101**		19/8 26
Pembimbing II		
Dr. Lukmanul Hakim, S.E., M.Si. **NIDN. 1017038001**		19/8-26

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Riau Kepulauan

Dr. Ervin Nora Susanti, S.Pi., M.Si.
NIDN. 1013017702

Ketua Program Studi Magister Manajemen
Program Pascasarjana
Universitas Riau Kepulauan

Dr. Lukmanul Hakim, S.E., M.Si.
NIDN. 1017038001

ABSTRAK

Hengki Fitri Yanto. 2026. Pengaruh Kepemimpinan, Pengendalian Diri Dan Disiplin Organisasi Terhadap Fenomena Cyberloafing. Program Studi Magister Manajemen. Universitas Riau kepulauan

Transformasi digital dalam urusan publik telah secara signifikan mengubah dinamika kinerja pegawai pemerintah, yang menyebabkan cyberloafing akibat ketidakseimbangan dalam manajemen waktu dan perilaku online selama jam kerja. Dalam upaya mencapai efisiensi dan efektivitas digital, cyberloafing dapat mengurangi produktivitas dan kinerja staf. Studi ini meneliti dampak kepemimpinan, pengaturan diri, dan disiplin organisasi terhadap cyberloafing dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Pendekatan kuantitatif digunakan melalui survei terhadap 100 karyawan dari Dinas Pendidikan Kota Batam, yang semuanya memiliki pengalaman kerja yang relevan dan bersedia berpartisipasi dalam penelitian ini. Hubungan antar variabel diperiksa menggunakan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel independen tersebut memiliki dampak yang signifikan terhadap cyberloafing. Kepemimpinan memiliki pengaruh positif yang kuat (β=0,229; p=0,001), menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tertentu dalam organisasi dapat secara tidak langsung meningkatkan perilaku cyberloafing, terutama ketika gaya tersebut mudah dikelola. Pengendalian diri memiliki pengaruh positif tetapi sedang (β=0,093; p=0,004), menunjukkan bahwa kemampuan untuk mengelola diri sendiri penting untuk mengurangi perilaku online yang tidak produktif, tetapi disiplin organisasi ditemukan sebagai faktor terkuat (β=0,637; p=0,000), menunjukkan bahwa aturan yang jelas, prosedur standar, dan penegakan disiplin yang konsisten secara signifikan mengurangi perilaku tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa interaksi antara faktor struktural, psikologis, dan perilaku memengaruhi cyberloafing. Studi ini berkontribusi pada wacana teoretis tentang dilema kepemimpinan, mekanisme pengaturan diri di ranah digital, dan pentingnya kerangka kerja disiplin organisasi. Hal ini memiliki konsekuensi praktis untuk memajukan kepemimpinan adaptif, meningkatkan disiplin kerja, dan merumuskan regulasi tata kelola digital di dalam lembaga pemerintahan.

Kata kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia, Cyberloafing,
Kepemimpinan, Pengendalian Diri, Organisasi, Batam, Indonesia

ABSTRACT

Hengki Fitri Yanto. 2026. *Circular Economy Business Models: The Critical Role Of Marketing In Shaping Consumer Acceptance And Behavior.* Postgraduate Program, Master of Management, University of Riau Kepulauan

The digital transformation in public affairs has markedly altered the performance dynamics of government workers, leading to cyberloafing due to imbalances in time management and online conduct during work hours. In the pursuit of digital efficiency and effectiveness, cyberloafing can diminish staff productivity and performance. This study examines the impact of leadership, self-regulation, and organizational discipline on cyberloafing and its effects on employee performance. A quantitative approach was employed via a survey of 100 employees from the Batam City Education Office, all of whom have relevant job experience and consented to participate in the study. The association between variables was examined using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The findings indicated that all three independent variables had a substantial impact on cyberloafing. Leadership had a strong positive effect (β=0.229; p=0.001), indicating that certain leadership styles in the organization can indirectly increase cyberloafing behavior, especially when they are easy to manage. Self-control had a positive but moderate effect (β=0.093; p=0.004), showing that being able to manage oneself is important for reducing unproductive online behavior, but this Organizational discipline was found to be the strongest factor (β=0.637; p=0.000), showing that clear rules, standard procedures, and consistent enforcement of discipline significantly reduce. The results show that the interplay among structural, psychological, and behavioral factors influences cyberloafing. This study contributes to the theoretical discourse on the leadership dilemma, the mechanisms of self regulation in the digital domain, and the importance of organizational disciplinary frameworks. It has practical consequences for advancing adaptive leadership, enhancing work discipline, and formulating digital governance regulations within governmental institutions.

Keywords: *Human Resource Management, Cyberloafing, Leadership, Self Control, Organization, Batam, Indonesia*

Turnitin

ORIGINALITY REPORT

15%	14%	13%	15%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	www.ojcmt.net Internet Source	2%
2	repository.uinsu.ac.id Internet Source	1%
3	Submitted to University of Melbourne Student Paper	1%
4	Submitted to University of Northumbria at Newcastle Student Paper	1%
5	Submitted to KENMS Student Paper	1%
6	psasir.upm.edu.my Internet Source	1%
7	repositorio.ucv.edu.pe Internet Source	1%
8	journal.stiemb.ac.id Internet Source	1%
9	Kenny Roz, Hunik Sri Runing Sawitri. "Unveiling the dynamics of cyberloafing and cyberslacking: A Systematic bibliometric review", Multidisciplinary Reviews, 2025 Publication	1%
10	bora.uib.no Internet Source	1%

11	scholar.sun.ac.za Internet Source	1 %
12	dspace.lib.uom.gr Internet Source	1 %
13	ebin.pub Internet Source	1 %
14	Submitted to Heriot-Watt University Student Paper	1 %
15	e-journals.unmul.ac.id Internet Source	1 %
16	core.ac.uk Internet Source	1 %
17	journal.binus.ac.id Internet Source	1 %
18	dokumen.pub Internet Source	1 %

Exclude quotes	On	Exclude matches	< 1%
Exclude bibliography	Off		

JMPIS:
JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN ILMU SOSIAL
E-ISSN: 2716-375x
P-ISSN: 2716-3758
https://dinastirev.org/JMPIS dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455

Letter of Acceptance

Date : 08 February 2026
ID : JMPIS78784ipa/LOA/02/2026

Dear Authors,

Based on the results of the review, the article was declared **ACCEPTED** for publication in the **Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial (JMPIS)** journal in the **Vol. 7 No. 2 Februari - Maret 2026** edition, The article will be published no later than **30 March 2026**. The article is available online at **https://dinastirev.org/JMPIS**

Submission Details

Author	Hengki Fitri Yanto (1); Tibrani (2); Lukmanul Hakim (3)
Affiliation	Universitas Riau Kepulauan Batam (1,2,3)
Title	The Influence of Leadership, Self-Control and Organizational Discipline on Cyberloafing Phenomena

Best Regards,

Prof. Dr. Nandan Limakrisna, MM., CQM

Director of Dinasti Publisher

Document Validation Scan this Code

JMPIS: JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN ILMU SOSIAL
E-ISSN: 2716-375x
P-ISSN: 2716-3758
DINASTI REVIEW
https://dinastirev.org/JMPIS dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jmpis.v7i2
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Pengaruh Kepemimpinan, Pengendalian Diri dan Disiplin Organisasi terhadap Fenomena *Cyberloafing*

Hengki Fitri Yanto[1], Tibrani[2*], Lukmanul Hakim[3]
[1]Universitas Riau Kepulauan, Batam, Indonesia, hengkifitriyanto86@gmail.com
[2]Universitas Riau Kepulauan, Batam, Indonesia, tibrani@fekon.unrika.ac.id
[3]Universitas Riau Kepulauan, Batam, Indonesia, lukman@fekon.unrika.ac.id

[*]Corresponding Author: tibrani@fekon.unrika.ac.id

Abstract: *The digital transformation in public affairs has markedly altered the performance dynamics of government workers, leading to cyberloafing due to imbalances in time management and online conduct during work hours. In the pursuit of digital efficiency and effectiveness, cyberloafing can diminish staff productivity and performance. This study examines the impact of leadership, self-regulation, and organizational discipline on cyberloafing and its effects on employee performance. A quantitative approach was employed via a survey of 100 employees from the Batam City Education Office, all of whom have relevant job experience and consented to participate in the study. The association between variables was examined using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The findings indicated that all three independent variables had a substantial impact on cyberloafing. Leadership had a strong positive effect (β=0.229; p=0.001), indicating that certain leadership styles in the organization can indirectly increase cyberloafing behavior, especially when they are easy to manage. Self-control had a positive but moderate effect (β=0.093; p=0.004), showing that being able to manage oneself is important for reducing unproductive online behavior, but this Organizational discipline was found to be the strongest factor (β=0.637; p=0.000), showing that clear rules, standard procedures, and consistent enforcement of discipline significantly reduce. The results show that the interplay among structural, psychological, and behavioral factors influences cyberloafing. This study contributes to the theoretical discourse on the leadership dilemma, the mechanisms of self-regulation in the digital domain, and the importance of organizational disciplinary frameworks. It has practical consequences for advancing adaptive leadership, enhancing work discipline, and formulating digital governance regulations within governmental institutions.*

Keywords: *Human Resource Management, Cyberloafing, Leadership, Self-Control, Organization, Batam, Indonesia*

Abstrak: Transformasi digital dalam urusan publik telah secara signifikan mengubah dinamika kinerja pegawai pemerintah, yang menyebabkan *cyberloafing* akibat ketidakseimbangan dalam manajemen waktu dan perilaku online selama jam kerja. Dalam upaya mencapai efisiensi dan efektivitas digital, *cyberloafing* dapat mengurangi produktivitas dan kinerja staf. Studi ini

meneliti dampak kepemimpinan, pengaturan diri, dan disiplin organisasi terhadap *cyberloafing* dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Pendekatan kuantitatif digunakan melalui survei terhadap 100 karyawan dari Dinas Pendidikan Kota Batam, yang semuanya memiliki pengalaman kerja yang relevan dan bersedia berpartisipasi dalam penelitian ini. Hubungan antar variabel diperiksa menggunakan *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel independen tersebut memiliki dampak yang signifikan terhadap cyberloafing. Kepemimpinan memiliki pengaruh positif yang kuat (β=0,229; p=0,001), menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tertentu dalam organisasi dapat secara tidak langsung meningkatkan perilaku *cyberloafing*, terutama jika gaya tersebut mudah dikelola. Pengendalian diri memiliki pengaruh positif namun sedang (β=0,093; p=0,004), menunjukkan bahwa kemampuan mengelola diri sendiri penting untuk mengurangi perilaku tidak produktif di dunia maya, tetapi disiplin organisasi ditemukan sebagai faktor terkuat (β=0,637; p=0,000), menunjukkan bahwa aturan yang jelas, prosedur standar, dan penegakan disiplin yang konsisten secara signifikan mengurangi perilaku tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa interaksi antara faktor struktural, psikologis, dan perilaku memengaruhi perilaku *cyberloafing*. Studi ini berkontribusi pada wacana teoritis tentang dilema kepemimpinan, mekanisme pengaturan diri di ranah digital, dan pentingnya kerangka kerja disiplin organisasi. Studi ini memiliki konsekuensi praktis untuk memajukan kepemimpinan adaptif, meningkatkan disiplin kerja, dan merumuskan peraturan tata kelola digital di dalam lembaga pemerintah.

Kata Kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia, *Cyberloafing*, Kepemimpinan, Kontrol Diri, Organisasi, Batam, Indonesia

PENDAHULUAN

Percepatan transformasi digital dalam birokrasi publik telah mengubah paradigma kerja aparatur di berbagai daerah di Indonesia. Pemerintah telah mengadopsi sistem kerja berbasis teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi pelayanan publik, memperkuat akuntabilitas dan percepatan pengambilan keputusan. Seperti digitalisasi yang membuka ruang bekerja yang fleksibel, mengakses data secara cepat dan berkolaborasi lintas unit (Fathani et al., 2022). Namun, di balik peluang tersebut, timbul tantangan baru berupa penyalahgunaan akses digital di tempat kerja. Fenomena ini dikenal sebagai cyberloafing, yakni perilaku penggunaan internet selama jam kerja (Askew et al., 2014; Cheng et al., 2020; Lim & Teo, 2005). Karenanya, cyberloafing bukan sekadar deviasi perilaku individu, tetapi refleksi atas kualitas tata kelola, pengawasan dan etika organisasi publik.

Saat ini, cyberloafing berada pada persimpangan antara teknologi dan perilaku organisasi. Beberapa studi menunjukkan bahwa lingkungan kerja digital yang tidak disertai regulasi dan kontrol perilaku justru dapat menurunkan produktivitas serta meningkatkan risiko kerja (Glassman et al., 2015; Gulati & Beri, 2023). Di sisi lain, sebagian peneliti berpendapat bahwa cyberloafing memiliki potensi positif dalam batas wajar, misalnya sebagai mekanisme pemulihan stres (micro-breaks) yang dapat meningkatkan konsentrasi kerja (Koay & Soh, 2018; Tibrani et al., 2024). Perdebatan tersebut menunjukkan bahwa cyberloafing tidak tunggal secara destruktif, melainkan kontekstual terhadap budaya organisasi, norma etika, dan struktur kepemimpinan yang berlaku.

Dalam konteks sektor publik Indonesia, isu ini menjadi semakin relevan karena birokrasi pemerintah daerah sedang berada di tahap transisi menuju digital governance. Implementasi e-office dan sistem kerja daring memperluas ruang aktivitas digital pegawai, namun sering kali tidak diimbangi dengan peningkatan literasi digital dan pengendalian diri (self-control) yang memadai (Lim & Chen, 2012).

Pengendalian diri merupakan kemampuan psikologis yang menentukan sejauh mana individu mampu menahan impuls dan mengatur perilaku sesuai norma dan tujuan kerja (Tangney et al., 2004). Pegawai dengan tingkat pengendalian diri yang tinggi cenderung lebih disiplin dan dapat mengelola distraksi digital secara efektif, sedangkan individu dengan kontrol diri rendah lebih rentan melakukan cyberloafing meskipun memahami konsekuensinya (Li et al., 2021). Oleh karena itu, pengendalian tidak semata persoalan moralitas individu, melainkan juga mencerminkan efektivitas sistem pengawasan dan budaya kerja digital organisasi.

Selain itu, kepemimpinan juga memiliki kontribusi signifikan dalam membentuk perilaku digital pegawai. Brown & Treviño (2006) mendefinisikan kepemimpinan sebagai perpaduan antara integritas moral, komunikasi terbuka dan keteladanan. Dalam konteks birokrasi publik, pemimpin berfungsi sebagai moral acuan yang menumbuhkan budaya kejujuran, tanggung jawab, dan integritas digital di lingkungan kerja (Li et al., 2021).

Studi juga menunjukkan bahwa ketika pegawai atau karyawan memandang pemimpinnya adil, transparan, dan konsisten secara etika, mereka lebih cenderung menaati norma organisasi dan menghindari perilaku menyimpang seperti cyberloafing (Avey et al., 2011). Pemimpin yang mengedepankan nilai integritas dan keadilan memperkuat persepsi legitimasi, sehingga menekan perilaku deviatif berbasis teknologi. Sebaliknya, kepemimpinan otoriter atau permisif terhadap penyalahgunaan teknologi dapat meningkatkan toleransi terhadap perilaku non-produktif dan melemahkan disiplin digital (Yidong & Xinxin, 2013). Dengan demikian, kepemimpinan berfungsi sebagai mekanisme sosial yang menyeimbangkan kebebasan digital dengan tanggung jawab moral pegawai.

Namun, terdapat perdebatan konseptual mengenai bagaimana variabel pengendalian diri, kepemimpinan dan disiplin organisasi berinteraksi dalam memengaruhi cyberloafing. Sebagian penelitian menemukan lingkungan kerja digital berpengaruh langsung terhadap produktivitas dan perilaku kerja. Sementara yang lain menegaskan bahwa pengaruh tersebut bersifat tidak langsung melalui variabel psikologis seperti kontrol diri dan motivasi intrinsik (Koay & Soh, 2018). Di sisi lain, literatur sektor urusan publik di Indonesia masih terbatas dalam menjelaskan bagaimana faktor kontekstual birokrasi seperti struktur hierarkis dan budaya kerja kolektif (Danar, 2024). Kesenjangan penelitian menegaskan perlunya studi empiris untuk memahami dinamika perilaku digital aparatur dalam kerangka tata kelola pemerintahan daerah.

Secara empiris, sedikit penelitian yang mengkaji cyberloafing di lingkungan pemerintahan daerah Indonesia secara sistematis. Mayoritas studi sebelumnya berfokus pada sektor swasta, pendidikan tinggi, atau lembaga keuangan (Huma et al., 2017). Padahal, digitalisasi birokrasi menghadirkan konteks yang unik, sebanding dengan tekanan administratif dan ekspektasi pelayanan publik yang tinggi. Cyberloafing dapat menjadi variabel penting dari keseimbangan antara kontrol organisasi dan otonomi individu. Oleh karena itu, kami menempatkan cyberloafing bukan sekadar perilaku menyimpang, tetapi sebagai refleksi dari integrasi moral, budaya kerja digital, dan kepemimpinan di lembaga pemerintahan di Kota Batam, Indonesia.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh kepemimpinan, pengendalian diri dan disiplin organisasi terhadap cyberloafing di lingkungan Dinas Pendidikan Kota Batam. Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) untuk menguji hubungan langsung langsung antarvariabel. Penelitian ini diharapkan mampu mengungkap bagaimana interaksi antara faktor psikologis dan struktural membentuk perilaku digital pegawai negeri di era pemerintahan elektronik.

Dari kontribusi ilmiah, penelitian ini memperkaya kajian public sector behavior dengan mengintegrasikan perspektif teknologi dan kepemimpinan dalam kerangka empiris. Secara praktis, hasilnya diharapkan menjadi dasar bagi pemerintah daerah untuk merancang kebijakan manajemen sumber daya manusia berbasis digital yang lebih etis dan berkelanjutan. Penerapan

lingkungan kerja perlu disertai dengan pembangunan karakter disiplin dan kepemimpinan moral yang kuat agar transformasi digital benar-benar mendorong peningkatan kinerja, bukan sekadar efisiensi administratif. Dengan demikian, penelitian ini berupaya mengisi celah teoretis dan praktis dalam memahami hubungan antara teknologi, moralitas, dan kinerja di ranah pemerintahan modern.

Tabel 1. Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel	Indikator	Uraian
Kepemimpinan (X1)	X1.1 teladan	memberikan teladan dalam etika kerja dan penggunaan internet
	X1.2 kejelasan pedoman	memberi arahan jelas terkait tugas dan standar kerjat
	X1.3 pemantauan dan umpan balik	memantau perilaku kerja dan memberikan umpan balik berkala
	X1.4 dukungan	mendukung penyelesaian tugas sehingga pegawai tidak terdistraksi aktivitas online
	X1.5 penegakan aturan	menegakkan aturan penggunaan perangkat dan internet secara konsisten
Pengendalian Diri (X2)	X2.1 pengendalian spontan	kemampuan menahan dorongan membuka situs non-kerja.
	X2.2 fokus tugas	kemampuan untuk tetap fokus pada pekerjaan tanpa terganggu internet.
	X2.3 manajemen waktu	mengatur waktu kerja secara efektif tanpa teralihkan oleh browsing.
	X2.4 regulasi emosi	mengelola stres tanpa melimpahkannya ke aktivitas cyberloafing.
	X2.5 kesadaran tanggung jawab	kesadaran bahwa cyberloafing berdampak negatif terhadap kinerja.
Disiplin Ogranisasi (X3)	X3.1 kepatuhan terhadap SOP	mematuhi prosedur dan aturan kerja termasuk penggunaan internet.
	X3.2 kesadaran akan Aturan	pemahaman tentang aturan organisasi mengenai penggunaan perangkat kerja.
	X3.3 konsistensi dalam Perilaku	perilaku disiplin yang konsisten dalam menjalankan tugas.
	X3.4 ketepatan waktu & kata cara kerja	ketepatan waktu dan menyelesaikan pekerjaan tanpa distraksi online.
	X3.5 akuntabilitas	bertanggung jawab penuh atas tugas dan peran.
Cyberloafing (Y)	X5.1 menjelajahi situs hiburan	mengakses situs hiburan saat jam kerja (youtube, berita)
	X5.2 penggunaan media sosial	membuka media sosial untuk kepentingan pribadi saat jam kerja.
	X5.3 belanja online	mengakses marketplace secara non-kerja.
	X5.4 komunikasi pribadi	berkomunikasi online untuk urusan pribadi.
	X5.5 pengunduhan non-pekerjaan	mengunduh file/aplikasi yang tidak terkait pekerjaan.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dalam menganalisis hubungan variabel. Pendekatan yang digunakan menggunakan edaran kuisioner terhadap 100 pegawai di Dinas Pendidikan Kota Batam. Partisipan menyatakan persetujuan untuk terlibat dalam penelitian,

meliputi memberikan informasi yang dijamin kerahasiaannya dan digunakan untuk kepentingan akademik. Selain itu, keterlibatan partisipan diharuskan memiliki pengalaman satu tahun untuk pemahaman komprehensif tentang persyaratan pekerjaan dan kualifikasi perusahaan.

Kuesioner telah melalui proses peninjauan dan penyaringan; delapan kuesioner dinyatakan tidak valid karena tidak memenuhi kriteria penilaian, sementara 91 kuesioner sisanya dianggap valid. Kerangka kerja penelitian yang diilustrasikan pada tabel 1 merupakan korelasi variabel dan rincian indiaktor yang berasal dari teori-teori penelitian yang relean. Referensi utama mencakup teori perilaku dan cyberloafing dengan fokus pada konsep dan determinan (Askew et al., 2014; Gulati & Beri, 2023; Jia et al., 2013; Lim, 2002), serta kompetensi sumber daya manusia dalam sektor publik (Avey et al., 2011; Danar, 2024; Pindek et al., 2018).

Penelaahan dimensi variabel dan indikator penelitian sangat penting untuk menghindari risiko tersembunyi terkait the pengaruh kepemimpinan, pengendalian diri dan disiplin organisasi terhadap fenomena cyberloafing. Untuk mengevaluasi analisis penelitian kami, kami menggunakan desain kuantitatif dengan menggunakan aplikasi Smart PLS dan skala Likert dari 1 hingga 5. Skala ini berfungsi sebagai ukuran persepsi atau pengalaman yang disampaikan oleh partisipan penelitian.

Pada analisis penelitian, kami mengikuti pedoman yang ditetapkan oleh Hair et al (2014), analisis pemodelan struktural dilakukan dalam tiga tahap: pengujian hipotesis, penilaian model eksternal, dan evaluasi model internal. Hubungan variabel dinilai menggunakan analisis jalur regresi. Penilaian statistik melibatkan cronbach alpha sebesar 0.60, reliabilitas komposit sebesar 0.70, rata-rata ekstraksi varians (AVE) yang melebihi 0,50, dan menggunakan ambang batas nilai-p 0.05 untuk menilai signifikansi. Evaluasi model internal menilai multikolinearitas melalui faktor inflasi varians (VIF), dengan menggunakan ambang batas <5. Penilaian tersebut mencakup koefisien jalur, nilai-p, ukuran efek (F^2), koefisien determinasi (R^2), relevansi prediktif (Q^2), dan kebaikan kesesuaian (GoF) (Hair et al., 2019). Nilai VIF di bawah 5 menunjukkan tidak adanya multikolinearitas di antara konstruk, sementara nilai di atas 5 menunjukkan perlunya modifikasi model.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian tentang pengaruh kepemimpinan, pengendalian diri dan disiplin organisasi terhadap fenomena cyberloafing memilliki fokus kepada dinamika perilaku yang mendasari keterlibatan pegawai dalam penggunaan internet yang tidak terkait pekerjaan selama jam kerja. Tujuannya adalah mengkaji faktor-faktor dalam landscape gaya kepemimpinan, pengendalian diri pribadi dan tingkat disiplin organisasi yang dapat mempengaruhi terjadinya cyberloafing di lembaga publik. Temuan dapat mengkonsolidasikan wawasan empiris, refleksik implikasi teoretis, dan mengontekstualisasikan hasil dalam wacana yang lebih luas tentang perilaku dan etika digital khususnya dalam pelayanan publik di Dinas Pendidikan Kota Batam.

91 kuesioner dinyatkaan valid untuk analisis statistik, sementara sisanya tidak dilanjutkan prosesnya karena alasan tidak memenuhi kriteria kelayakan. Para partisipan terdiri dari pegawai dan staf administrasi di Dinas Pendidikan Kota Batam dengan spesifikasi khusus dan mesti memiliki pengalaman satu tahun. Tujuannya untuk memastikan kemampuan mereka dalam memberikan respons yang terinformasi dan berlandaskan konteks. Profil responden bervariasi dalam hal jenis kelamin, tingkat pendidikan, kompetensi digital, dan lama layanan, sehingga meningkatkan representasi data di seluruh populasi sampel. Hasil outer model ditampilkan pada tabel 2.

Tabel 2. Hasil Outer Model

Variabel	Item	Outer Loading	Cronbach's alpha	Composite reliability	AVE
X1			0.771	0.632	0.604
	X1.1	0.834			
	X1.2	0.860			
	X1.3	0.845			
	X1.4	0.773			
	X1.5	0.834			
X2			0.890	0.911	0.752
	X2.1	0.790			
	X2.2	0.911			
	X2.3	0.909			
	X2.4	0.854			
X3			0.802	0.905	0.592
	X3.1	0.783			
	X3.2	0.867			
	X3.3	0.666			
	X3.4	0.757			
Y			0.921	0.928	0.809
	Y1	0.895			
	Y2	0.886			
	Y3	0.917			
	Y4	0.899			

Analisis outer model melalui meliputi penilaian terhadap nilai yang mampu melewati ambang batas dan ketentuan seperti cronbach alpha (0.70) dan reliabilitas komposit (0.70) dan rata-rata varian (AVE). Keseluruhannya menunjukkan konsistensi internal di seluruh konstruk laten kepemimpinan, pengendalian diri, disiplin organisasi dan perilaku cyberloafing. Hasil ini menegaskan bahwa item pengukuran merupakan indikator yang reliabel untuk masing-masing variabelnya.

Pertama, hasil menunjukkkan outer model kepemimpinan (X1) memiliki efek positif, mendominasi dan terbukti signifikan berpengaruh terhadap perilaku cyberloafing pegawai pemerintahan atau Dinas Pendidikan Kota Batam. Hasil ditemukan dengan besaran nilai yang memenuhi ambang batas yaitu cronbach alpha (0.771), CR (0.632) dan AVE (0.604). Disisi lain, komponen keterlibatan indikator dinyatakan valid dan memenuhi nilai batas statistik. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan di bawah kepemimpinan yang kuat dan berorientasi etika cenderung tidak terlibat dalam perilaku digital yang kontraproduktif.

Disisi lain terus menguatkan peran dan kontribusi pemimpin menjadi penentu terhadap sikap dan perilaku dari pegawainya. Peran pemimpin tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga membentuk norma perilaku digital melalui keteladanan, pengawasan yang proporsional dan penguatan etika kerja. Temuan ini juga menegaskan bahwa perilaku bawahan merupakan refleksi dari perilaku dan nilai yang ditunjukkan oleh pimpinan.

Sejalan dengan perdebatan tersebut, hasil memperkuat proposisi penelitian Brown & Treviño (2006) yang menyatakan kepemimpinan sebagai mekanisme pengendalian perilaku dalam menekan kecenderungan penyimpangan digital cyberloafing. Pemimpin transparan, komunikatif dan menegakkan aturan secara adil menumbuhkan rasa tanggung jawab serta kontrol diri pegawai terhadap penggunaan internet selama jam kerja. Beberapa studi lain juga menemukan bahwa kualitas hubungan pimpinan dengan bawahan dapat memperkuat norma positif, sehingga pegawai meminimalkan penggunaan internet non-kerja (Avey et al., 2011; Miao et al., 2013).

Namun, hubungan ini tidak linier dan dapat beroperasi secara kontekstual. Literatur juga menunjukkan perbedaan seperti micromanagement atau authoritarian leadership, justru dapat menghasilkan efek sebaliknya. Klotz & Buckley (2013 and Weatherbee (2010) menyatakan bahwa pengawasan berlebihan dapat menimbulkan resistensi psikologis dan pelarian emosional melalui cyberloafing terselubung, sebagai bentuk kontra produktif perilaku kerja yang halus. Dalam konteks organisasi publik, di mana birokrasi cenderung hierarkis dan penuh aturan formal, pengawasan yang terlalu ketat dapat menimbulkan persepsi ketidakpercayaan yang memicu pegawai mencari pelarian melalui aktivitas digital informal.

Selain itu, temuan empiris dalam konteks negara berkembang mengungkapkan bahwa kepemimpinan tidak selalu efektif dalam mengontrol cyberloafing jika budaya organisasi permisif terhadap penggunaan perangkat teknologi pribadi (Askew et al., 2014; Askew & Buckner, 2017; Ngowella et al., 2022). Artinya, meskipun pemimpin berperan penting, budaya digital, aturan kerja dan norma informal turut memoderasi hubungan kepemimpinan terhadap cyberloafing. Organisasi publik seperti Dinas Pendidikan Kota Batam, kompleksitas birokrasi, beban administratif, dan tekanan pekerjaan dapat menjadi faktor tambahan yang membuat pegawai rentan melakukan cyberloafing sebagai bentuk micro-break atau coping mechanism (Lim & Chen, 2012).

Perdebatan teoritis ini menunjukkan bahwa kepemimpinan memang terbukti menjadi determinan penting dalam menurunkan cyberloafing, namun efektivitasnya sangat bergantung pada gaya kepemimpinan, budaya organisasi, sistem pengawasan, tingkat otonomi pegawai, dan norma digital informal di lingkungan kerja. Dengan demikian, hubungan kepemimpinan dan cyberloafing tidak bersifat universal, melainkan sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi, struktur birokrasi, dan karakteristik pekerjaan.

Kedua, outer model menunjukkan indikator-indikator pada variabel X2 memiliki tingkat validitas konvergen yang sangat baik. Ini terlihat dari nilai outer loading seluruh item pada rentang 0.790-0.911 atau melampaui batas minimum 0.70 sebagaimana direkomendasikan oleh (Hair et al., 2019). Setiap indikator dalam variabel X2 dikatakan memiliki kontribusi kuat dalam merepresentasikan konstruk dan menunjukkan responden memahami konsep yang diukur secara konsisten. Indikator X2.2 dan X2.3 masing-masing memiliki loading sebesar 0.911 dan 0.909 dan menunjukkan kedua pernyataan ini representasi kuat dan stabil.

Dari reliabilitas, Cronbach Alpha 0.890 dan Composite Reliability (CR) 0.911 menunjukkan X2 memiliki reliabilitas internal yang tinggi. Secara teoretis, Cronbach Alpha >0.80 merupakan tanda reliabilitas baik. Nilai Average Variance Extracted (AVE) sebesar 0.752 mengindikasikan lebih dari 75% varians indikator berhasil dijelaskan oleh konstruk laten. Ini adalah pencapaian yang sangat baik, mengingat kriteria minimum AVE adalah 0.50 (Fornell & Larcker, 1981). Variabel X2 tidak hanya valid tetapi mampu menangkap kecukupan varians konstruk secara komprehensif.

Pengukuran pada variabel X2—baik dari aspek loading, reliabilitas, maupun validitas—menunjukkan konstruk layak digunakan dalam struktural dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademik maupun empiris. Secara teoretis, hasil mengonfirmasi perspektif klasik dalam psikologi perilaku yang menempatkan self-control sebagai determinan utama, terutama dalam konteks pengambilan keputusan etis dan penghindaran perilaku kontra-produktif (Tangney et al., 2004; Tibrani et al., 2024).

Pengendalian diri menekan cyberloafing sejalan dengan temuan dari Huma et al (2017) dan Li et al (2021) yang menyatakan individu dengan kontrol diri tinggi lebih mampu menahan dorongan sesaat dan lebih cenderung mematuhi aturan organisasi atau lembaga. Namun demikian, self-control tidak sepenuhnya bersifat satu arah. Sebagian menekankan bahwa self-control bukan hanya persoalan kapasitas psikologis individu, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor situasional, seperti beban kerja, tingkat stres, dan sifat pekerjaan itu sendiri.

Seperti stres kerja yang dapat melemahkan kemampuan regualsi diri, sehingga individu secara umum memiliki pengendalian diri yang tinggi tetap dapat terjebak pada perilaku seperti cyberloafing sebagai strategi pemulihan mental. Ini berarti bahwa pendendalian diri bersifat fluktuatif dan dapat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja, bukan sifat yang sepenuhnya stabil (Inzlicht & Schmeichel, 2012; Kim & Brymer, 2011).

Selain itu, perdebatan lain muncul dari perspektif ego-depletion theory, yang menyatakan bahwa self-control dapat menurun ketika energi kognitif individu terkuras (Tangney et al., 2004; Tibrani et al., 2024). Pada birokrasi pemerintahan, pegawai berhadapan dengan pekerjaan administratif repetitif dan tekanan kinerja dapat mengalami kelelahan regulasi (regulatory fatigue). Akibatnya, meskipun konstruk pengendalian diri secara teoritis kuat, dalam praktiknya pegawai tetap melakukan cyberloafing sebagai mekanisme penyeimbang, bukan sekadar deviasi. Temuan ini banyak muncul pada konteks organisasi publik di negara berkembang (Jia et al., 2013), di mana tekanan kerja dan ketidakjelasan peran memperlemah kapasitas self-regulation seperti di Indonesia.

Meskipun pengendalian diri merupakan konstruk yang solid dan signifikan dalam memengaruhi cyberloafing, perdebatan ilmiah menunjukkan bahwa efektivitas self-control sangat ditentukan oleh interaksi personal dan faktor kontekstual dari budaya organisasi, beban kerja, stres, struktur birokrasi (Weatherbee, 2010). Hal ini memperkaya interpretasi empiris bahwa self-control bukan hanya prediktor psikologis tunggal, tetapi bagian dari dinamika regulasi perilaku yang lebih luas di lingkungan kerja sektor publik. Dengan demikian, kualitas pengukuran yang solid ini memperkuat validitas empiris bahwa self-control adalah prediktor yang tepat bagi perilaku cyberloafing dalam organisasi pemerintahan.

Ketiga, outer model variabel disiplin organisasi (X3) yang menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai outer loading pada rentang 0.666 hingga 0.867 dan memenuhi kriteria validitas konvergen. X3.2 dengan loading tertinggi (0.867) merupakan representasi paling kuat atas konstruk disiplin organisasi, sementara X3.3 dengan loading 0.666 masih berada dalam batas yang dapat diterima untuk riset sosial.

Cronbach Alpha (0.802) dan Composite Reliability (CR) (0.905) memperlihatkan variabel X3 memiliki reliabilitas internal yang sangat baik. Sedangkan nilai AVE (0.592) menunjukkan lebih dari 59% varians indikator dijelaskan oleh konstruk laten, menegaskan terpenuhinya validitas konvergen berdasarkan kriteria Fornell & Larcker (1981). Keseluruhan, variabel disiplin organisasi (X3) terbukti memiliki kualitas pengukuran yang kuat dan layak digunakan dalam pengujian model struktural.

Secara teoretis, kualitas pengukuran pada konstruk disiplin organisasi memperkuat pandangan disiplin kerja merupakan faktor penting dalam memengaruhi perilaku pegawai, termasuk kecenderungan melakukan cyberloafing. Disiplin organisasi yang kuat biasanya dikaitkan dengan kepatuhan pegawai terhadap aturan, konsistensi perilaku kerja, dan integritas profesional (Mathieu & Taylor, 2007; Pindek et al., 2018). Temuan mendukung literatur yang menekankan bahwa disiplin organisasi bukan hanya atribut struktural, tetapi juga konstruk psikososial yang stabil dan dapat diukur secara konsisten.

Perdebatan muncul ketika disiplin organisasi dipahami sebagai mekanisme kontrol formal yang tidak selalu menghasilkan efek positif. Penelitian modern memperlihatkan bahwa kontrol yang terlalu ketat dapat menimbulkan resistensi, kejenuhan, dan perilaku devian terselubung, termasuk cyberloafing sebagai bentuk micro-resistance (Askew et al., 2014; Waters et al., 2014). Pada konteks organisasi publik, disiplin birokratis kadang menimbulkan persepsi keterpaksaan yang memicu perilaku kompensatoris untuk mengembalikan otonomi psikologis, seperti penggunaan internet secara informal di jam kerja (Blanchard & Henle, 2008; Lim, 2002).

Artinya, meskipun konstruk organizational discipline dalam penelitian ini valid dan reliabel, efektivitasnya dalam mengurangi perilaku deviatif digital tetap dipengaruhi konteks

situasional seperti beban kerja, gaya kepemimpinan, dan dukungan organisasi. Serta memiliiki dua sisi dengan sudut pandang berbeda, yaitu mekanisme kontrol efektif yang meningkatkan kepatuhan dan mengurangi deviasi didukung oleh validitas statistik pada penelitian ini; dan sebagai sumber tekanan struktural yang dapat memicu resistensi digital ketika diterapkan secara kaku atau tidak adaptif. Perdebatan ini menegaskan pentingnya memahami organizational discipline bukan hanya sebagai konstruk struktural, tetapi sebagai fenomena yang dipengaruhi dinamika kerja, iklim organisasi, dan hubungan interpersonal.

Selanjutnya, evaluasi penilaian atau inner model dengan tahapan uji multikolinearitas dengan memastikan nilai VIF seluruh konstruk berada di bawah 5. Tujuannya adalah tidak adanya masalah kolinearitas antar variabel. Hasil penelitian menemukan bahwa rentang nilai VIF (1.441 hinga 3.760) dan dalam kategori tidak menunjukkan ambiguitas-bias dalam model pengukuran.

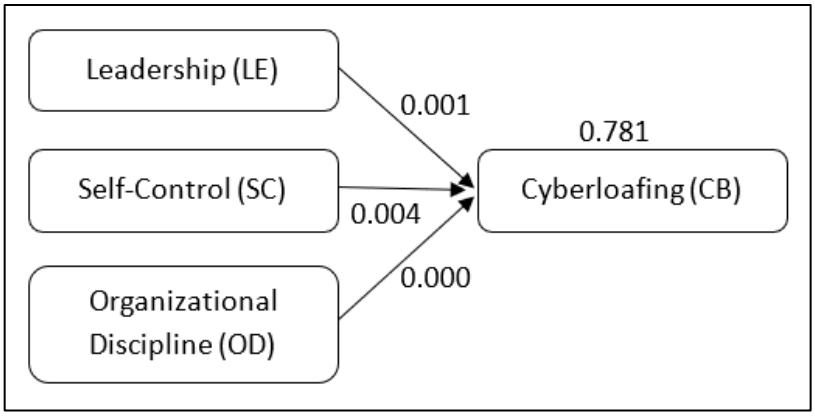
Tabel 3. Hasil Inner Model

	Original sample (O)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values	F-Square	Hasil
X1>CB-Y	0.229	0.061	3.775	0.001	0.184	Signifikan
X2>CB-Y	0.093	0.046	2.035	0.004	0.056	Signifikan
X3>CB-Y	0.637	0.066	9.649	0.000	0.289	Signifikan

Inner model mencerminkan perilaku cyberloafing dipengaruhi oleh kombinasi kompleks faktor struktural, psikologis, dan kontekstual. Keseluruhannya menunjukkan pengaruh yang solid, konsisten dan signifikan terhadap variabel cyberloafing; serta melalui besaran jalur masing-masing yang memiliki keberagaman dalam penilaian penelitian.

Disiplin organisasi terbukti menjadi prediktor paling dominan, namun pengaruh leadership yang positif dan signifikan menunjukkan gaya kepemimpinan tertentu dapat menciptakan ruang munculnya cyberloafing sebagai bentuk resistensi atau pemulihan stres. Self-control tetap berfungsi sebagai faktor internal penting, tetapi efektivitasnya melemah ketika tekanan organisasi meningkat. Kompleksitas inilah yang memperkaya diskusi perilaku digital pegawai dalam konteks birokrasi modern.

Terakhir, hasil diperkuat oleh besaran nilai R^2 (0.781) atau 78.1% yang menunjukan konsistensi dan bersama-sama berpengaruh substansial terhadap cyberloafing dan mendukung setiap ketentuan untuk meminimalisir tindakan cyberloafing yang terjadi pada Dinas Pendidikan Kota Batam. Nilai Q^2 menunjukkan relevansi prediktif model dalam meramalkan variabel dependen secara akurat (0.276), serta menunjukkan kecocokan keseluruhan dari keterlibatan variabel eksogen terhadap variabel endogen. Model penelitian ini secara efektif menjelaskan hubungan antar variabel dan mendukung hipotesis yang diajukan. Secara keseluruhan hasil analisis dan evaluasi model ditampilkan pada gambar 1.



Gambar 1. Evaluasi Model Penelitian

KESIMPULAN

Temuan penelitian ini memberikan kontribusi penting pengembangan teori mengenai perilaku cyberloafing di sektor publik. Pertama, temuan bahwa disiplin organisasi memiliki pengaruh terbesar terhadap cyberloafing memperkaya literatur mengenai teori kontrol organisasi dan pentingnya regulasi formal dan norma kerja dalam membentuk perilaku digital pegawai. Kedua, hubungan positif kepemimpinan dan cyberloafing memberikan perspektif baru terhadap teori kepemimpinan di era digital.

Kepemimpinan pada organisasi atau lembaga pemerintahan tidak selalu menghasilkan efek normatif yang menurunkan deviasi, tetapi dapat memunculkan konsekuensi tidak terduga ketika gaya kepemimpinan bersifat otoriter, birokratis, atau kontrolistik. Hal ini memperkuat kritik terhadap model kepemimpinan tradisional yang diasumsikan selalu berdampak positif, serta mendukung perspektif teori micromanagement yang menyatakan kontrol berlebihan dapat memicu perilaku kontra-produktif. Karenanya, ini memberikan ruang bagi pengembangan teori paradoxical leadership effects dalam konteks digital.

Peran pengendalian diri yang signifikan namun relatif kecil menunjukkan teori regulasi diri seperti teori umum pengendalian diri dan process model pengendalian diri perlu dipahami secara kontekstual. Pengendalian diri tidak hanya dipengaruhi faktor internal individu, tetapi juga oleh tekanan organisasi, beban kerja, serta kualitas lingkungan kerja. Dengan demikian, penelitian mendukung pandangan bahwa perilaku cyberloafing merupakan interaksi kompleks antara faktor personal dan struktural, bukan semata perilaku impulsif individu.

Secara praktis, hasil penelitian menegaskan organisasi publik-Dinas Pendidikan Kota Batam perlu memprioritaskan penguatan disiplin sebagai strategi untuk mengendalikan cyberloafing. Mekanisme disiplin yang jelas melalui SOP, pedoman penggunaan internet, monitoring yang proporsional, serta evaluasi kinerja berbasis output yang dapat menurunkan perilaku digital tidak produktif. Temuan dasar bagi organisasi untuk mengembangkan kebijakan penggunaan perangkat teknologi secara lebih sistematis dan terukur.

Selain itu, implikasi penting dapat diarahkan kepada perbaikan gaya kepemimpinan. Karena kepemimpinan terbukti dapat meningkatkan cyberloafing ketika tidak dijalankan secara adaptif, pelatihan dan pengembangan kepemimpinan perlu berfokus pada gaya yang lebih etis, suportif, dan memberdayakan. Pemimpin publik perlu dilatih bukan hanya untuk mengawasi, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendorong otonomi, kejelasan peran, dan komunikasi dua arah. Hal ini sejalan dengan temuan bahwa cyberloafing sering muncul sebagai bentuk resistensi psikologis ketika pegawai merasa ditekan atau tidak dipercaya.

Lebih jauh, organisasi perlu memberikan program pelatihan atau intervensi yang dapat meningkatkan pengendalian diri pegawai, seperti pelatihan manajemen stres, manajemen waktu, pengembangan kebiasaan kerja produktif, dan edukasi mengenai literasi digital.

Program-program ini tidak hanya memperkuat perilaku adaptif, tetapi juga membantu pegawai mengelola distraksi digital dalam lingkungan kerja modern.

Terakhir, temuan memiliki relevansi penting bagi penyusunan kebijakan di lingkungan pemerintahan, khususnya dalam mengatur penggunaan teknologi informasi oleh pegawai. Kuatnya pengaruh disiplin organisasi menunjukkan perlunya pemerintah daerah, termasuk Dinas Pendidikan untuk merumuskan kebijakan digital yang terstruktur, meliputi aturan akses internet non-kerja, mekanisme audit digital, pembentukan cyber guidelines, serta sanksi proporsional bagi pelanggaran. Kebijakan ini harus bersifat preventif, bukan hanya represif dengan integrasi edukasi, kompetensi digital dan penguatan budaya organisasi untuk mendorong perilaku pemulihan digital atau restorative cyberloafing.

REFERENSI

Askew, K., Buckner, J., Taing, M., Ilie, A., Bauer, J., & Coovert, M. (2014). Explaining cyberloafing: The role of the theory of planned behavior. *Computers in Human Behavior*, *36*, 510–519. https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.04.006

Avey, J. B., Palanski, M. E., & Walumbwa, F. O. (2011). When Leadership Goes Unnoticed: The Moderating Role of Follower Self-Esteem on the Relationship Between Ethical Leadership and Follower Behavior. *Journal of Business Ethics*, *98*(4), 573–582. https://doi.org/10.1007/s10551-010-0610-2

Blanchard, A. L., & Henle, C. A. (2008). Correlates of different forms of cyberloafing: The role of norms and external locus of control. *Computers in Human Behavior*, *24*(3), 1067–1084. https://doi.org/10.1016/j.chb.2007.03.008

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, *17*(6), 595–616. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004

Cheng, B., Zhou, X., Guo, G., & Yang, K. (2020). Perceived Overqualification and Cyberloafing: A Moderated-Mediation Model Based on Equity Theory. *Journal of Business Ethics*, *164*(3), 565–577. https://doi.org/10.1007/s10551-018-4026-8

Claessens, S., & Perotti, E. (2007). Finance and inequality: Channels and evidence. *Journal of Comparative Economics*, *35*(4), 748–773. https://doi.org/10.1016/j.jce.2007.07.002

D'Abate, C. P. (2005). Working hard or hardly working: A study of individuals engaging in personal business on the job. *Human Relations*, *58*(8), 1009–1032. https://doi.org/10.1177/0018726705058501

Danar, O. R. (2024). Digital transformation of Indonesian administration and bureaucratic system. *International Journal of Electronic Governance*, *16*(2), 152–171. https://doi.org/10.1504/IJEG.2024.140789

Fathani, A. T., Pribadi, U., Suling, C. F., & Azmi, N. A. (2022). Pemanfaatan Sistem Informasi Desa (SID) terhadap Peningkatan Pelayanan Publik di Desa Dlingo, Bantul, Yogyakarta. *Jurnal Sistem Dan Teknologi Informasi*, *10*(1), 92–97. https://doi.org/10.26418/justin.v10i1.44347

Glassman, J., Prosch, M., & Shao, B. B. M. (2015). To monitor or not to monitor: Effectiveness of a cyberloafing countermeasure. *Information & Management*, *52*(2), 170–182. https://doi.org/10.1016/j.im.2014.08.001

Gulati, S., & Beri, N. (2023). Cyberloafing Model-Theory into Practice. *2023 IEEE 11th Region 10 Humanitarian Technology Conference (R10-HTC)*, 68–73. https://doi.org/10.1109/R10-HTC57504.2023.10461871

Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European Business Review*, *26*(2), 106–121. https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128

Huma, Z.-, Hussain, S., Thurasamy, R., & Malik, M. I. (2017). Determinants of cyberloafing: a comparative study of a public and private sector organization. *Internet Research*,

27(1), 97–117. https://doi.org/10.1108/IntR-12-2014-0317

Jia, H., Jia, R., & Karau, S. (2013). Cyberloafing and Personality. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *20*(3), 358–365. https://doi.org/10.1177/1548051813488208

Klotz, A. C., & Buckley, M. R. (2013). A historical perspective of counterproductive work behavior targeting the organization. *Journal of Management History*, *19*(1), 114–132. https://doi.org/10.1108/17511341311286222

Koay, K.-Y., & Soh, P. C.-H. (2018). Should cyberloafing be allowed in the workplace? *Human Resource Management International Digest*, *26*(7), 4–6. https://doi.org/10.1108/HRMID-05-2018-0107

Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research. In *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 217–271). Emerald Group Publishing Limited. https://doi.org/10.1016/S0742-7301(06)25006-0

Li, B., Hu, M., Chen, X., & Lei, Y. (2021). The Moderating Role of Anticipated Regret and Product Involvement on Online Impulsive Buying Behavior. *Frontiers in Psychology*, *12*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.732459

Li, S., Ren, P., Chiu, M. M., Wang, C., & Lei, H. (2021). The Relationship Between Self-Control and Internet Addiction Among Students: A Meta-Analysis. *Frontiers in Psychology*, *12*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.735755

Lim, V. K. G. (2002). The IT way of loafing on the job: cyberloafing, neutralizing and organizational justice. *Journal of Organizational Behavior*, *23*(5), 675–694. https://doi.org/10.1002/job.161

Lim, V. K. G., & Chen, D. J. Q. (2012). Cyberloafing at the workplace: gain or drain on work? *Behaviour & Information Technology*, *31*(4), 343–353. https://doi.org/10.1080/01449290903353054

Lim, V. K. G., & Teo, T. S. H. (2005). Prevalence, perceived seriousness, justification and regulation of cyberloafing in Singapore. *Information & Management*, *42*(8), 1081–1093. https://doi.org/10.1016/j.im.2004.12.002

Mercado, B. K., Giordano, C., & Dilchert, S. (2017). A meta-analytic investigation of cyberloafing. *Career Development International*, *22*(5), 546–564. https://doi.org/10.1108/CDI-08-2017-0142

Miao, Q., Newman, A., Sun, Y., & Xu, L. (2013). What factors influence the organizational commitment of public sector employees in China? The role of extrinsic, intrinsic and social rewards. *The International Journal of Human Resource Management*, *24*(17), 3262–3280. https://doi.org/10.1080/09585192.2013.770783

Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Känsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, *31*(2), 101–120. https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463

Pindek, S., Krajcevska, A., & Spector, P. E. (2018). Cyberloafing as a coping mechanism: Dealing with workplace boredom. *Computers in Human Behavior*, *86*, 147–152. https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.04.040

Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J.-H., Becker, J.-M., & Ringle, C. M. (2019). How to Specify, Estimate, and Validate Higher-Order Constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal*, *27*(3), 197–211. https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003

Tangney, J. P., Baumeister, R. F., & Boone, A. L. (2004). High Self-Control Predicts Good Adjustment, Less Pathology, Better Grades, and Interpersonal Success. *Journal of Personality*, *72*(2), 271–324. https://doi.org/10.1111/j.0022-3506.2004.00263.x

Tibrani, T., Zabri, S. M., & Hakim, L. (2024). An Analysis of the Relationship between Prices, Shopping Habits, Promotions, and Fashion Involvements in Impulsive Buying

Decisions. *Binus Business Review*, *15*(3), 213–223. https://doi.org/10.21512/bbr.v15i3.11001

Waters, L., Briscoe, J. P., Hall, D. T., & Wang, L. (2014). Protean career attitudes during unemployment and reemployment: A longitudinal perspective. *Journal of Vocational Behavior*, *84*(3), 405–419. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.03.003

Weatherbee, T. G. (2010). Counterproductive use of technology at work: Information & communications technologies and cyberdeviancy. *Human Resource Management Review*, *20*(1), 35–44. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.03.012

Yidong, T., & Xinxin, L. (2013). How Ethical Leadership Influence Employees' Innovative Work Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation. *Journal of Business Ethics*, *116*(2), 441–455. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1455-7