



## Pengaruh *Cyberloafing* Dan *Leader Member Exchange* Terhadap *Innovative Work Behavior* Melalui Kinerja Karyawan

**Reza Andre Gunawan**

Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas PGRI Semarang

E-mail : [rezaandre7070@gmail.com](mailto:rezaandre7070@gmail.com)

**Sutrisno Sutrisno**

Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas PGRI Semarang

E-mail : [sutrisno@upgris.ac.id](mailto:sutrisno@upgris.ac.id)

**Heri Prabowo**

Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas PGRI Semarang

E-mail : [heriprabowo@upgris.ac.id](mailto:heriprabowo@upgris.ac.id)

Address: Jl. Sidodadi Timur No.24, Karangtempel,  
Kec. Semarang Timur, Kota Semarang, Jawa Tengah 50232.

Corresponding author : [rezaandre7070@gmail.com](mailto:rezaandre7070@gmail.com)

**Abstract:** This research examines employees of Perum Jasa Tirta I Semarang. This research aims to determine the influence of cyberloafing and leader member exchange on innovative work behavior through employee performance. The research method in this research is a quantitative research method. The population in this study was all employees with a total of 10 employees who worked at Perum Jasa Tirta I Semarang, while the sample in this study was 180 respondents. Determining the sample size used a non-probability sampling technique because the population was relatively small, so the technique taken was saturated sampling (census). Data analysis in this research used the SmartPLS version 3 program. The data analysis technique used was the Structural Equation Modeling (SEM) equation model. The results of the analysis and discussion show that the perceived quality variable influences Cyberloafing, influences Innovative Work Behavior, Leader Member Exchange influences Innovative Work Behavior, Cyberloafing influences Employee Performance, Leader Member Exchange influences Employee Performance, Employee Performance influences Innovative Work Behavior, Cyberloafing influences on Innovative Work Behavior is partially mediated by Employee Performance, and Leader Member Exchange influences Innovative Work Behavior of Perum Jasa Tirta I Semarang employees which is partially mediated by Employee Performance.

**Keywords:** Cyberloafing, Leader Member Exchange, Innovative Work Behavior, Employee Performance

**Abstrak:** Penelitian ini meneliti Karyawan Perum Jasa Tirta I Semarang. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh *Cyberloafing* Dan *Leader Member Exchange* Terhadap *Innovative Work Behavior* Melalui Kinerja Karyawan. Metode penelitian dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dengan jumlah 10 karyawan yang bekerja di Perum Jasa Tirta I Semarang, sedangkan sampel pada penelitian ini sebanyak 180 responden. Penentuan besarnya sampel menggunakan metode teknik *non probability sampling* karena jumlah populasi relatif sedikit maka teknik yang diambil yaitu *sampling jenuh (sensus)*. Analisis data pada penelitian ini menggunakan program *SmartPLS* versi 3. Teknik analisis data yang digunakan model persamaan *Structural Equation Modeling (SEM)*. Hasil analisis dan pembahasan menunjukkan variabel persepsi kualitas berpengaruh terhadap *Cyberloafing* berpengaruh terhadap *Innovative Work Behavior*, *Leader Member Exchange* berpengaruh terhadap *Innovative Work Behavior*, *Cyberloafing* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, *Leader Member Exchange* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, Kinerja Karyawan berpengaruh terhadap *Innovative Work Behavior*, *Cyberloafing* berpengaruh terhadap *Innovative Work Behavior* dimediasi secara partial oleh Kinerja Karyawan, dan *Leader Member Exchange* berpengaruh terhadap *Innovative Work Behavior* Pada Karyawan Perum Jasa Tirta I Semarang yang dimediasi secara partial oleh Kinerja Karyawan.

**Kata Kunci:** *Cyberloafing*, *Leader Member Exchange*, *Innovative Work Behavior*, Kinerja Karyawan

## LATAR BELAKANG

Faktor yang dapat mempengaruhi *Innovative Work Behavior* salah satunya yaitu *Cyberloafing*. Alanoglu & Karabatak, (2021) mendefinisikan *cyberloafing* sebagai penggunaan email dan internet yang tidak berhubungan dengan pekerjaan di tempat kerja. Esmeray, (2015) berpendapat *Cyberloafing* sebagai prediktor *Innovative Work Behavior*, *Cyberloafing* seharusnya begitu sangat berkaitan dengan *Innovative Work Behavior* sejak pengembangan diri dan pencarian (web, cetak dokumen) dikaitkan dengan *cyberloafing*. Sehingga untuk pencarian skala penelitian ini ditemukan bahwa ada pertanyaan yang sama baik dalam skala *Innovative Work Behavior* maupun skala *cyberloafing*, seperti pengembangan diri, pengembaraan dan pencarian untuk memperoleh keterampilan baru. *Innovative Work Behavior* dipilih karena *Innovative Work Behavior* sehari-hari di tempat kerja sangat penting untuk bertahan hidup dan kinerja bersaing perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan mendukung karyawan untuk berinovasi lebih dari sebelumnya.

Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang dimiliki telah dicapai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam jangka waktu tertentu (Sutrisno, 2022). Kinerja adalah hasil kerja yang terkait erat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan dan kontribusi ekonomi (Dymastara, 2020). Kinerja karyawan adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara berencana pada waktu dan tempat karyawan melakukan aktifitas pada organisasi tempat yang bersangkutan bekerja (Sutrisno & Kurniawan, 2020). Demi menunjang kinerja karyawan dibutuhkan perkembangan teknologi yang canggih, salah satu teknologi yang populer saat ini adalah internet (Sutrisno, Tannady, et al., 2023). *Innovative Work Behavior* (IWB) mengacu pada generasi yang disengaja, pengenalan dan penerapan ide-ide baru di tempat kerja, dalam kelompok atau dalam suatu organisasi tujuan peningkatan kinerja dan *Innovative Work Behavior* di tempat kerja dianggap sebagai pilar utama kinerja tinggi organisasi (Ahmad, 2018). Karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh sebuah perusahaan secara efektif dan maksimal (Sutrisno et al., 2022). Dengan mengadopsi strategi inovatif, dan organisasi dapat membangun landasan yang kuat untuk pertumbuhan dan ketahanan jangka panjang di tengah dinamika yang berkembang bisnis (Sutrisno et al., 2024).

Perum Jasa Tirta I (PJT I) adalah salah satu perusahaan BUMN yang ada di Semarang pada bidang pengelolaan Sumber Daya Air dengan tugas mengelola dan memelihara prasarana pengairan, pemanfaatan lahan, serta pengadaan listrik bagi masyarakat luas. PJT I membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten, karena pengelolaan tugas utama dan kegiatan unit bisnis tidak akan berjalan dengan baik, apabila tidak diimbangi dengan Sumber

Daya Manusia yang kompeten dan berkualitas. Karyawan memiliki peranan yang sangat penting dalam pengelolaan tugas utama dan kegiatan unit bisnis di perusahaan. Salah satu ciri karyawan yang berkualitas yaitu ditandai dengan karyawan tersebut memiliki perilaku kerja inovatif (*innovative work behavior*) yang baik (Abdul & Amrulloh, 2023).

Karyawan Perum Jasa Tirta I Semarang terdapat permasalahan dalam pelaksanaannya, permasalahan tersebut adalah karyawan minim kesadaran diri akan pentingnya *innovative work behavior* bagi para karyawannya agar kinerja dan kegiatan operasional di PJT I bisa lebih efisien dan efektif. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian karyawan kurang antusias kerja yang tinggi dalam menghasilkan sikap-sikap kerja yang inovatif untuk menyelesaikan masalah-masalah dalam pekerjaan, tidak bersikap secara kritis, dan tidak pernah mencoba mengusulkan menghasilkan ide-ide. Berdasarkan Fenomena masalah-masalah yang ada di atas maka peneliti memiliki ketertarikan untuk menganalisis permasalahan dengan mengadakan penelitian dengan judul “Pengaruh *Cyberloafing* Dan *Leader Member Exchange* Terhadap *Innovative Work Behavior* Melalui Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Perum Jasa Tirta I Semarang)”

### **1. *Cyberloafing***

Penggunaan internet yang tidak berhubungan dengan pekerjaan bias membantu karyawan untuk sementara waktu melepaskan diri dari tuntutan pekerjaan membantu mereka melestarikan sumber daya mereka yang terbatas merupakan pengertian dari *Cyberloafing* (Peng et al., 2023). *Cyberloafing* pertama kali diperkenalkan oleh media populer untuk merujuk pada karyawan yang menghabiskan waktu berselancar di dunia maya Internet, membuang-buang waktu dan mengakses materi yang tidak pantas yang dapat menambah kerugian bagi perusahaan (Lim & Teo, 2024).

### **2. *Leader Member Exchange***

Tingkat interaksi vertikal dan kualitas hubungan interaksi antara karyawan dan atasan langsung mereka disebut sebagai *Leader Member Exchange* (Wu et al., 2023). Teori *Leader Member Exchange* merupakan teori kepemimpinan yang berfokus pada interaksi antara pemimpin dan karyawan. Teori tersebut menyatakan bahwa *Leader Member Exchange* berkualitas tinggi disediakan antara karyawan dan pemimpin, rasa saling percaya dan hormat akan terwujud, dan dengan demikian, karyawan akan menerima lebih banyak dukungan dari pemimpin (Ylklmaz & Sürücü, 2021).

### **3. *Innovative Work Behavior***

*Innovative Work Behavior* disebut dinamis dan fenomena multifaset yang juga mencakup kreativitas. *Innovative Work Behavior* terdiri dari empat atribut yang

saling terkait, yaitu pengakuan terhadap isu, penciptaan konsep, promosi, dan pengakuan (Khan et al., 2020). *Innovative Work Behavior* adalah konstruksi multidimensi yang mencakup semua perilaku yang melaluinya karyawan berkontribusi pada proses inovatif (Groselj et al., 2020).

#### 4. Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari kata “*work performance*” atau “*actual performance*”, yaitu prestasi kerja atau kinerja sebenarnya dari seseorang (Ikhwana, 2018). Kinerja adalah hasil kerja yang terkait erat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan dan kontribusi ekonomi (Dymastara, 2020). Kinerja pegawai dalam perusahaan rintisan merupakan komponen yang menentukan kemajuan perusahaan tersebut (Sutrisno, Amalia, et al., 2023).

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif dengan pendekatan asosiatif kausal yang artinya penelitian sebab akibat yang menunjukkan adanya pengaruh variabel independen terhadap dependen dan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan angka-angka dari analisis statistik (Sugiyono, 2017). Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dengan jumlah 180 karyawan yang bekerja di Perum Jasa Tirta I Semarang. Penelitian ini pengambilan sampel menggunakan *non probability sampling* karena jumlah populasi relatif sedikit maka teknik yang diambil yaitu *sampling jenuh (sensus)*. Priyono, (2008) menyatakan teknik *sampling jenuh* adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan dengan jumlah keseluruhan sampel 180 responden di Perum Jasa Tirta I Semarang. Teknik Pengumpulan data adalah teknik atau instrumen yang digunakan oleh seorang spesialis bahan untuk mengungkap data yang diperlukan untuk penelitian (Sugiyono, 2017). Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang diperlukan menggunakan metode angket atau kuesioner. Teknik pengumpulan data menggunakan pembagian kuesioner kepada 180 karyawan yang bekerja di Perum Jasa Tirta I Semarang. Proses penyebaran kuesioner dilakukan secara *offline* menggunakan metode “*Paper*” yang kemudian dibagikan secara langsung dengan pihak responden. Pada penelitian ini dalam analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Square-Structural Equation Model* (PLS-SEM). Dimana untuk menguji Pengaruh Peran *Core Self-Evaluation* Dan *Empowering Leadership* Terhadap *Employee Creativity* Melalui *Knowledge Sharing* (Studi Pada Karyawan UKM Batik Lasem Sekar Mulyo, Rembang). Ghozali & Latan, (2015) menyatakan PLS-SEM merupakan sebuah instrumen analisis statistik multivariate

yang digunakan untuk menguji dan menganalisis hubungan antar variabel secara kompleks. Sedangkan pada penelitian ini meneliti variabel secara langsung dan secara tidak langsung.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. HASIL

Uji selanjutnya adalah melihat signifikansi pengaruh antar variabel dengan melihat nilai *P-Value* yaitu melalui metode *bootsrapping*.

#### a. Uji Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Analisis *direct effect* digunakan untuk menguji hipotesis pengaruh langsung pada suatu variabel independen terhadap variabel dependen. Jika nilai *P-Value* < 0.05 maka hipotesis didukung dan jika nilai *P-Value* > 0.05 maka hipotesis dinyatakan tidak didukung. Pengujian yang dilakukan adalah dengan menggunakan *bootsrapping*.

**Tabel 1.**  
Hasil Uji Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

	(O)	(M)	(STDEV)	T Statistik	P Values	Ket
<i>Cyberloafing</i> → <i>Innovative Work Behavior</i>	-0,281	-0,286	0,070	3,993	<b>0,000</b>	diterima
<i>Cyberloafing</i> → Kinerja Karyawan	-0,123	-0,126	0,044	2,810	<b>0,005</b>	diterima
Kinerja Karyawan → <i>Innovative Work Behavior</i>	0,346	0,344	0,111	3,106	<b>0,002</b>	diterima
<i>Leader Member Exchange</i> → <i>Innovative Work Behavior</i>	0,326	0,323	0,117	2,793	<b>0,005</b>	diterima
<i>Leader Member Exchange</i> → Kinerja Karyawan	0,859	0,856	0,041	21,123	<b>0,000</b>	diterima

Sumber : Data primer yang diolah SmartPLS (2024)

Berdasarkan pada tabel 1 nilai *P-Value* di atas menunjukkan bahwa hasil hipotesis sebagai berikut:

#### 1) Pengaruh *Cyberloafing* terhadap *Innovative Work Behavior*

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, hasil pada penelitian ini menyatakan bahwa variabel *Cyberloafing* berpengaruh terhadap *Innovative Work Behavior* Pada Karyawan Perum Jasa Tirta I Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai *P-Value* 0,000 < 0,05, dan nilai t statistiknya 3,993 > 1,98. Sehingga dapat dijelaskan semakin tinggi *Cyberloafing* maka semakin tinggi juga *Innovative Work Behavior* Pada Karyawan Perum Jasa Tirta I Semarang.

## 2) Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Innovative Work Behavior*

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, hasil pada penelitian ini menyatakan bahwa variabel *Leader Member Exchange* berpengaruh terhadap *Innovative Work Behavior* Pada Karyawan Perum Jasa Tirta I Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai *P-Value*  $0,005 < 0,05$ , dan nilai *t* statistiknya  $2,793 > 1,98$ . Sehingga dapat dijelaskan semakin tinggi *Leader Member Exchange* maka semakin tinggi juga *Innovative Work Behavior* Pada Karyawan Perum Jasa Tirta I Semarang.

## 3) Pengaruh *Cyberloafing* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, hasil pada penelitian ini menyatakan bahwa variabel *Cyberloafing* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada Karyawan Perum Jasa Tirta I Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai *P-Value*  $0,005 < 0,05$ , dan nilai *t* statistiknya  $2,810 > 1,98$ . Sehingga dapat dijelaskan semakin tinggi *Cyberloafing* maka semakin tinggi juga Kinerja Karyawan Pada Karyawan Perum Jasa Tirta I Semarang.

## 4) Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, hasil pada penelitian ini menyatakan bahwa variabel *Leader Member Exchange* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada Karyawan Perum Jasa Tirta I Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai *P-Value*  $0,000 < 0,05$ , dan nilai *t* statistiknya  $21,123 > 1,98$ . Sehingga dapat dijelaskan semakin tinggi *Leader Member Exchange* maka semakin tinggi juga Kinerja Karyawan Pada Karyawan Perum Jasa Tirta I Semarang.

## 5) Pengaruh Kinerja Karyawan terhadap *Innovative Work Behavior*

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, hasil pada penelitian ini menyatakan bahwa variabel Kinerja Karyawan berpengaruh terhadap *Innovative Work Behavior* Pada Karyawan Perum Jasa Tirta I Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai *P-Value*  $0,002 < 0,05$ , dan nilai *t* statistiknya  $3,106 > 1,98$ . Sehingga dapat dijelaskan semakin tinggi Kinerja Karyawan maka semakin tinggi juga *Innovative Work Behavior* Pada Karyawan Perum Jasa Tirta I Semarang.

### b. Uji Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Uji pengaruh tidak langsung dilakukan untuk mengetahui besarnya nilai pengaruh tidak langsung antar variabel dengan melihat nilai *P-Value*. Jika nilai *P-Value*

< 0.05 maka hipotesis didukung dan jika nilai *P-Value* > 0.05 maka hipotesis dinyatakan tidak didukung. Pengujian yang dilakukan adalah dengan menggunakan *bootsrapping*.

**Tabel 2.**  
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

	(O)	(M)	(STDEV)	T Statistik	P Values	Ket
Cyberloafing → Kinerja Karyawan → Innovative Work Behavior	-0,042	-0,043	0,021	2,049	0,041	diterima
Leader Member Exchange → Kinerja Karyawan → Innovative Work Behavior	0,297	0,294	0,097	3,063	0,002	diterima

Sumber : Data primer yang diolah SmartPLS (2024)

Berdasarkan pada tabel 2 nilai *P-Value* di atas menunjukkan bahwa hasil hipotesis sebagai berikut:

**1) Pengaruh *Cyberloafing* terhadap *Innovative Work Behavior* yang dimediasi oleh Kinerja Karyawan**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, hasil pada penelitian ini menyatakan bahwa variabel *Cyberloafing* berpengaruh terhadap *Innovative Work Behavior* Pada Karyawan Perum Jasa Tirta I Semarang yang dimediasi secara *partical* oleh Kinerja Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai *P-Value*  $0,041 < 0,05$ , dan nilai t statistiknya  $2,049 > 1,98$ . Hal ini berarti bahwa pengujian ini menemukan bahwa ada efek mediasi pada *Cyberloafing* terhadap *Innovative Work Behavior* melalui Kinerja Karyawan. Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 6 merupakan *partial mediation*, artinya dengan melibatkan variabel mediator secara langsung maupun secara tidak langsung variabel independen mempengaruhi variabel dependen.

**2) Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Innovative Work Behavior* yang dimediasi oleh Kinerja Karyawan.**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, hasil pada penelitian ini menyatakan bahwa variabel *Leader Member Exchange* berpengaruh terhadap *Innovative Work Behavior* Pada Karyawan Perum Jasa Tirta I Semarang yang dimediasi secara *partical* oleh Kinerja Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai *P-Value*  $0,002 < 0,05$ , dan nilai t statistiknya  $3,063 > 1,98$ . Hal ini berarti bahwa pengujian ini menemukan bahwa ada efek mediasi pada *Leader Member Exchange* terhadap *Innovative Work Behavior* melalui Kinerja Karyawan. Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 7 merupakan *partial*

*mediation*, artinya dengan melibatkan variabel mediator secara langsung maupun secara tidak langsung variabel independen mempengaruhi variabel dependen.

## PEMBAHASAN

### a. Pengaruh *Cyberloafing* terhadap *Innovative Work Behavior*

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, hasil pada penelitian ini menyatakan bahwa variabel *Cyberloafing* berpengaruh terhadap *Innovative Work Behavior* Pada Karyawan Perum Jasa Tirta I Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai *P-Value*  $0,000 < 0,05$ , dan nilai *t* statistiknya  $3,993 > 1,98$ . Sehingga dapat dijelaskan semakin rendah *Cyberloafing* maka semakin tinggi juga *Innovative Work Behavior* Pada Karyawan Perum Jasa Tirta I Semarang, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 1 diterima. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner, pada penelitian ini menunjukkan bahwa pernyataan kuesioner paling rendah yaitu di kode C1 menyatakan bawa beberapa karyawan berbalas chat dengan keluarga atau teman saat jam kerja di kantor. Hal tersebut seharusnya di lakukan di jam istirahat karena ketika karyawan berbalas chat dengan keluarga atau teman saat jam kerja di kantor akan menyebabkan terganggunya pekerjaan. Jika karyawan menghabiskan banyak waktu untuk *cyberloafing*, ini dapat mengurangi waktu yang mereka miliki untuk fokus pada pekerjaan yang lebih inovatif. Wijanarko & Purba, (2018) menyatakan bahwa *cyberloafing* dapat mendorong peningkatan pemahaman tentang informasi yang ada.

### b. Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Innovative Work Behavior*

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, hasil pada penelitian ini menyatakan bahwa variabel *Leader Member Exchange* berpengaruh terhadap *Innovative Work Behavior* Pada Karyawan Perum Jasa Tirta I Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai *P-Value*  $0,005 < 0,05$ , dan nilai *t* statistiknya  $2,793 > 1,98$ . Sehingga dapat dijelaskan semakin tinggi *Leader Member Exchange* maka semakin tinggi juga *Innovative Work Behavior* Pada Karyawan Perum Jasa Tirta I Semarang, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 2 diterima. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner, pada penelitian ini menunjukkan bahwa pernyataan kuesioner paling tinggi pertama yaitu di kode LME6 menyatakan bawa karyawan sangat setuju dengan cara merasa pemimpin bersedia untuk menjamin karyawan yang berada dalam masalah, dengan apa yang ia miliki terlepas dari kewenangan formalnya sebagai seorang atasan. Kualitas hubungan yang baik antara pemimpin dan anggota tim sering kali memungkinkan komunikasi yang terbuka dan kolaboratif. Ini dapat memfasilitasi pertukaran ide dan

pemikiran antara pemimpin dan karyawan, yang pada gilirannya dapat mendorong terciptanya ide-ide inovatif

**c. Pengaruh *Cyberloafing* terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, hasil pada penelitian ini menyatakan bahwa variabel *Cyberloafing* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada Karyawan Perum Jasa Tirta I Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai *P-Value*  $0,005 < 0,05$ , dan nilai *t* statistiknya  $2,810 > 1,98$ . Sehingga dapat dijelaskan semakin rendah *Cyberloafing* maka semakin tinggi juga Kinerja Karyawan Pada Karyawan Perum Jasa Tirta I Semarang, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 3 diterima. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner, pada penelitian ini menunjukkan bahwa pernyataan kuesioner paling tinggi yaitu di kode C2 menyatakan bawa masih banyak karyawan yang membaca situs infotainment atau olahraga di kantor untuk hiburan. Membaca situs infotainment atau olahraga dapat mengalihkan perhatian karyawan dari tugas-tugas kerja yang seharusnya mereka lakukan. Jika dilakukan secara berlebihan, hal ini dapat mengganggu produktivitas dan kinerja keseluruhan. Demi menunjang kinerja karyawan dibutuhkan perkembangan teknologi yang canggih, salah satu teknologi yang populer saat ini adalah internet (Sutrisno, Tannady, et al., 2023).

**d. Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, hasil pada penelitian ini menyatakan bahwa variabel *Leader Member Exchange* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada Karyawan Perum Jasa Tirta I Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai *P-Value*  $0,000 < 0,05$ , dan nilai *t* statistiknya  $21,123 > 1,98$ . Sehingga dapat dijelaskan semakin tinggi *Leader Member Exchange* maka semakin tinggi juga Kinerja Karyawan Pada Karyawan Perum Jasa Tirta I Semarang, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 4 diterima. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner, pada penelitian ini menunjukkan bahwa pernyataan kuesioner paling tinggi kedua yaitu di kode LME2 menyatakan bawa karyawan memiliki rasa hormat kepada pemimpinnya. Karyawan yang menghormati pemimpin mereka cenderung lebih kooperatif dalam bekerja dengan sesama anggota tim. Mereka memahami pentingnya kerja sama dan komunikasi yang efektif dalam mencapai tujuan bersama.

**e. Pengaruh Kinerja Karyawan terhadap *Innovative Work Behavior***

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, hasil pada penelitian ini menyatakan bahwa variabel Kinerja Karyawan berpengaruh terhadap *Innovative Work Behavior* Pada Karyawan Perum Jasa Tirta I Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai *P-*

*Value*  $0,002 < 0,05$ , dan nilai *t* statistiknya  $3,106 > 1,98$ . Sehingga dapat dijelaskan semakin tinggi Kinerja Karyawan maka semakin tinggi juga *Innovative Work Behavior* Pada Karyawan Perum Jasa Tirta I Semarang, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 5 diterima. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner, pada penelitian ini menunjukkan bahwa pernyataan kuesioner paling tinggi yaitu di kode KK4 menyatakan bahwa karyawan selalu tepat waktu dalam hadir di tempat kerja. Keteraturan dalam kehadiran menunjukkan tingkat disiplin dan tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan mereka. Disiplin ini juga dapat tercermin dalam pendekatan mereka terhadap tugas-tugas inovatif, di mana mereka dapat bekerja secara konsisten untuk mengembangkan ide-ide baru dan mengimplementasikannya dengan tepat waktu. Penelitian telah menunjukkan bahwa mendorong *Innovative Work Behavior* di kalangan karyawan akan mengarah pada perilaku proaktif, inisiatif pribadi, dan generasi ide-ide baru yang secara langsung berkaitan dengan kinerja efektif dalam organisasi (Santoso, 2021). Inovasi sangat penting untuk pertumbuhan dan daya saing inovasi dapat meningkatkan produktivitas, daya saing, dan profitabilitas (Fanggidae et al., 2023).

**f. Pengaruh *Cyberloafing* terhadap *Innovative Work Behavior* yang dimediasi oleh Kinerja Karyawan**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, hasil pada penelitian ini menyatakan bahwa variabel *Cyberloafing* berpengaruh terhadap *Innovative Work Behavior* Pada Karyawan Perum Jasa Tirta I Semarang yang dimediasi secara *partical* oleh Kinerja Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai *P-Value*  $0,041 < 0,05$ , dan nilai *t* statistiknya  $2,049 > 1,98$ . Hal ini berarti bahwa pengujian ini menemukan bahwa ada efek mediasi pada *Cyberloafing* terhadap *Innovative Work Behavior* melalui Kinerja Karyawan. Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 6 diterima yang merupakan *partial mediation*, artinya dengan melibatkan variabel mediator secara langsung maupun secara tidak langsung variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Ketika karyawan kurang efektif dalam melakukan tugas-tugas kerja mereka karena terlalu banyak terlibat dalam *cyberloafing*, kemampuan mereka untuk berinovasi juga terpengaruh secara negatif. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami dampak *cyberloafing* pada kinerja karyawan dan mengambil langkah-langkah untuk mengurangi perilaku tersebut agar dapat mendukung kinerja inovatif di tempat kerja.

**g. Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Innovative Work Behavior* yang dimediasi oleh Kinerja Karyawan**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, hasil pada penelitian ini menyatakan bahwa variabel *Leader Member Exchange* berpengaruh terhadap *Innovative Work Behavior* Pada Karyawan Perum Jasa Tirta I Semarang yang dimediasi secara *partical* oleh Kinerja Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai *P-Value*  $0,002 < 0,05$ , dan nilai *t* statistiknya  $3,063 > 1,98$ . Hal ini berarti bahwa pengujian ini menemukan bahwa ada efek mediasi pada *Leader Member Exchange* terhadap *Innovative Work Behavior* melalui Kinerja Karyawan. Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 7 diterima yang merupakan *partial mediation*, artinya dengan melibatkan variabel mediator secara langsung maupun secara tidak langsung variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Hubungan yang baik antara pemimpin dan anggota tim memengaruhi kinerja karyawan, yang pada gilirannya memengaruhi kemampuan mereka untuk berinovasi di tempat kerja. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk membangun dan memelihara hubungan yang baik dengan anggota timnya, karena hal ini dapat menjadi faktor kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan kreativitas.

**KESIMPULAN**

Berdasarkan pembahasan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil pada penelitian ini menyatakan bahwa *Cyberloafing* berpengaruh terhadap *Innovative Work Behavior* Pada Karyawan Perum Jasa Tirta I Semarang.
2. Hasil pada penelitian ini menyatakan bahwa variabel *Leader Member Exchange* berpengaruh terhadap *Innovative Work Behavior* Pada Karyawan Perum Jasa Tirta I Semarang.
3. Hasil pada penelitian ini menyatakan bahwa variabel *Cyberloafing* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada Karyawan Perum Jasa Tirta I Semarang.
4. Hasil pada penelitian ini menyatakan bahwa *Leader Member Exchange* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada Karyawan Perum Jasa Tirta I Semarang.
5. Hasil pada penelitian ini menyatakan bahwa Kinerja Karyawan berpengaruh terhadap *Innovative Work Behavior* Pada Karyawan Perum Jasa Tirta I Semarang.
6. Hasil pada penelitian ini menyatakan bahwa *Cyberloafing* berpengaruh terhadap *Innovative Work Behavior* Pada Karyawan Perum Jasa Tirta I Semarang yang dimediasi secara *partical* oleh Kinerja Karyawan.

7. Hasil pada penelitian ini menyatakan bahwa variabel *Leader Member Exchange* berpengaruh terhadap *Innovative Work Behavior* Pada Karyawan Perum Jasa Tirta I Semarang yang dimediasi secara *partical* oleh Kinerja Karyawan.

## DAFTAR REFERENSI

- Abdul, D., & Amrulloh, G. (2023). Pengaruh Cyberloafing dan Leader Member Exchange terhadap Innovative Work Behavior Pada Karyawan Perum Jasa Tirta II. *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen (EBISMEN)*, 2(4), 394–411.
- Ahmad, P. A. (2018). Moderating Effects of Cyberloafing Activity on Innovative Work Behaviour and Lecturers Job Performance. *International Journal of Advanced Studies in Social Science & Innovation*, 2(1), 28–49. <https://doi.org/10.30690/ijassi.21.03>
- Alanoğlu, M., & Karabatak, S. (2021). Examining of the Smartphone Cyberloafing in the Class: Relationship with the Attitude towards Learning and Prevention of Cyberloafing. *International Journal of Technology in Education*, 4(3), 351–372. <https://doi.org/10.46328/ijte.84>
- Aprih Santoso, L. W. (2021). The Effect of ODOI On Innovative Work Behavior and Employee Performance. *Jurnal Manajemen*, 25(2), 240. <https://doi.org/10.24912/jm.v25i2.738>
- Dymastara, E. S. (2020). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sandabi Indah Lestari Bengkulu Utara. *Jurnal Entrepreneur Dan Manajemen Sains*, 1(2), 160–167.
- Esmeray, A. Y. (2015). Cyberloafing and Innovative Work Behavior Among Banking Sector Employees. *International Journal of Business and Management Review*, 3(10), 61–71.
- Fanggidae, H. C., Sutrisno, S., Fanggidae, F. O., & Permana, R. M. (2023). Effects of Social Capital, Financial Access, Innovation, Socioeconomic Status and Market Competition on the Growth of Small and Medium Enterprises In West Java Province. *The ES Accounting And Finance*, 1(02), 104–112. <https://doi.org/10.58812/esaf.v1i02.69>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. BP Undip.
- Grošelj, M., Černe, M., Penger, S., & Grah, B. (2020). Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 677–706. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0294>
- Ikhwana, H. (2018). Pengaruh Ketersediaan Kelengkapan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Driver Grab di Grab Indonesia Cabang Medan. *Jurnal Implementasi Ekonomi Dan Bisnis*, 7(2).
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>
- Lim, V. K. G., & Teo, T. S. H. (2024). Cyberloafing: A review and research agenda. *Applied Psychology*, 73(1), 441–484. <https://doi.org/10.1111/apps.12452>
- Peng, J., Nie, Q., & Chen, X. (2023). Managing hospitality employee cyberloafing: The role

- of empowering leadership. *International Journal of Hospitality Management*, 108(November 2022), 103349. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103349>
- Priyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif* (T. Chandra (ed.); Revisi 200). Zifatama Publisher.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R & D*. CV Alfabeta.
- Sutrisno, & Kurniawan, B. (2020). Analisis Kemampuan Adaptasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di Universitas PGRI Semarang. *JEMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 1(2), 41–49.
- Sutrisno, Amalia, M. M., Mere, K., Bakar, A., & Novie Citra Arta, D. (2023). Dampak Pemberian Motivasi Dan Insentif Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perusahaan Rintisan: Literature Review. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(2), 1871–1881. <http://journal.yrpiipku.com/index.php/msej>
- Sutrisno, Herdiyanti, Asir, M., Muhammad Yusuf, & Ardianto, R. (2022). Dampak Kompensasi, motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan: Review Literature. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 3(6), 3476–3482. <https://journal.yrpiipku.com/index.php/msej/article/view/1198%0Ahttps://journal.yrpiipku.com/index.php/msej/article/download/1198/809>
- Sutrisno, S. (2022). Determinants of Employee Performance: Overview of Aspects of Communication, Work Stress and Compensation. *Budapest International Research and Critics Institute ...*, 5(3), 19259–19270. <https://www.bircu-journal.com/index.php/birci/article/view/5937>
- Sutrisno, Susanti, I., & Murthada. (2024). Optimising Global Competitiveness of MSMEs through Innovative Strategies for Digital Business Development. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 2(1), 307–312.
- Sutrisno, Tannady, H., Novie, C. A. D., Indah, A. A., & Nardo, S. B. D. (2023). Analysis of the Role of Work Environment and Cyberloafing on Employee Performance in Manufacturing Machinery Control and Protection Companies. *COSTING: Jurnal of Economic, Business and Accounting*, 6(2), 138–148.
- Wijanarko, K. S., & Purba, H. P. (2018). Hubungan Cyberloafing dengan Innovative Work Behavior pada Pekerja Generasi Milenial dalam Industri Kreatif Digital. *INSAN Jurnal Psikologi Dan Kesehatan Mental*, 3(2), 101. <https://doi.org/10.20473/jpkm.v3i22018.101-113>
- Wu, T. J., Yuan, K. S., & Yen, D. C. (2023). Leader-member exchange, turnover intention and presenteeism— the moderated mediating effect of perceived organizational support. *Current Psychology*, 42(6), 4873–4884. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01825-1>
- Ylklmaz, İ., & Sürücü, L. (2021). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between authentic leadership and employee creativity. *Journal of Management and Organization*, 1–14. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.23>