



Pengaruh Kepemimpinan Inovatif Terhadap Produktivitas Karyawan Dimoderasi Perilaku Cyberloafing Pada Perusahaan Ritel Jawa Timur

Melly Yuwono ^{a,1*}, Pieter Sahertian ², Santi Widyaningrum ³, Uki Yonda Asepta ⁴,
Felik Sad Windu Wisnu Broto ⁵

^a Universitas Ma Chung, Indonesia

¹ mellyyuwono97@gmail.com *

*korespondensi penulis

Informasi artikel

Received: 11 Desember 2025;

Revised: 30 Desember 2025 ;

Accepted: 31 Desember 2025.

Kata-kata kunci:

Gaya Kepemimpinan

Inovatif;

Perilaku Cyberloafing;

Produktivitas Karyawan;

Karyawan Back Office.

ABSTRAK

Penelitian ini ditujukan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan inovatif pada produktivitas karyawan serta menguji peran perilaku cyberloafing yang berperan sebagai variabel moderator. Latar belakang pada penelitian berdasarkan pada meningkatnya intensitas penggunaan teknologi dan internet di lingkungan kerja yang memiliki potensi untuk memengaruhi perilaku dan produktivitas karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dan menggunakan data primer yang diperoleh dari kuesioner kepada karyawan back office perusahaan ritel wilayah Jawa Timur. Analisis data menggunakan SPSS versi 25 menggunakan metode moderated regression analysis (MRA). Hasil dari penelitian mengindikasikan gaya kepemimpinan inovatif memiliki pengaruh pada produktivitas karyawan dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Selain itu, perilaku cyberloafing terbukti memoderasi gaya kepemimpinan inovatif dan produktivitas karyawan dengan didapatkan nilai signifikansi sebesar 0,000. Penelitian ini memberikan implikasi teoretis dan praktis bagi pengembangan kepemimpinan dan pengelolaan perilaku kerja digital di organisasi agar dapat membuat strategi serta kebijakan yang dapat membangun organisasi tanpa membuat kebijakan yang dapat menurunkan loyalitas karyawan pada organisasi.

ABSTRACT

The Effect of Innovative Leadership Style on Work Productivity: The Role of Cyberloafing Behavior as a Moderating Variable. This study aims to analyze the effect of innovative leadership style on employee productivity and to examine the role of cyberloafing behavior as a moderating variable. The background of this study is based on the increasing intensity of technology and internet use in the workplace, which has the potential to influence employee behavior and productivity. This research adopts a quantitative approach and utilizes primary data collected through questionnaires distributed to back-office employees of retail companies in East Java. Data analysis was conducted using SPSS version 25 with the moderated regression analysis (MRA) method. The results indicate that innovative leadership style has a significant effect on employee productivity, with a significance value of 0.000. Furthermore, cyberloafing behavior is proven to moderate the relationship between innovative leadership style and employee productivity, also with a significance value of 0.000. This study provides theoretical and practical implications for leadership development and the management of digital work behavior in organizations, enabling the formulation of strategies and policies that support organizational development without reducing employee loyalty.

Copyright © 2025 (Melly Yuwono, dkk). All Right Reserved

How to Cite : Yuwono, M., Sahertian, P., Widyaningrum, S., Asepta, U. Y., & Broto, F. S. W. W. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Inovatif Terhadap Produktivitas Karyawan Dimoderasi Perilaku Cyberloafing Pada Perusahaan Ritel Jawa Timur. *Aktiva : Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 5(2), 65–73. <https://doi.org/10.56393/aktiva.v5i2.3937>



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](#). Allows readers to read, download, copy, distribute, print, search, or link to the full texts of its articles and allow readers to use them for any other lawful purpose. The journal hold the copyright.

Pendahuluan

Perkembangan teknologi yang berlangsung secara cepat dan dinamis menuntut perusahaan untuk melakukan penyesuaian strategis agar tetap relevan, adaptif terhadap perubahan, serta mampu mempertahankan posisi dengan kompetitif dalam persaingan bisnis yang ketat (Alharbi, 2021). Transformasi digital yang terus berkembang sering kali tidak diantisipasi secara optimal oleh organisasi yang merasa berada pada posisi pasar yang kuat, sehingga kurang mampu memahami perubahan perilaku konsumen dan akhirnya kehilangan daya saing, sebagaimana tercermin dalam kegagalan Kodak merespons disruptif teknologi digital yang berujung pada kebangkrutan pada tahun 2012. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa inovasi dan pengembangan berkelanjutan merupakan kebutuhan strategis untuk perusahaan mempertahankan posisi pada lingkungan bisnis yang semakin kompleks. Dalam konteks ini, peran kepemimpinan menjadi sangat krusial karena gaya kepemimpinan yang adaptif dan inovatif menentukan kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan teknologi, mendorong kreativitas, serta menjaga keberlanjutan daya saing organisasi (Riza et al., 2020).

Pemimpin memiliki peran strategis dalam menetapkan arah perusahaan dan mengoordinasikan sumber daya yang ada pada perusahaan yang digunakan sebagai pijakan mencapai tujuan perusahaan, sehingga gaya kepemimpinan menjadi faktor penting dalam menjaga keberlanjutan organisasi (Pramudya et al., 2023). Keberhasilan perusahaan sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam mengelola sumber daya secara seimbang, khususnya sumber daya manusia sebagai penggerak utama kinerja organisasi (Desmon et al., 2023; Nurahman et al., 2023; Yulistina et al., 2023). Gaya kepemimpinan yang selaras dengan kebutuhan dan persepsi karyawan dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, serta mendorong pelaksanaan tugas secara optimal, sementara pendekatan yang tidak sesuai berpotensi menurunkan semangat kerja dan kinerja karyawan (Indriyani & Purnama, 2021). Dalam menghadapi dinamika pasar yang berkembang dan banyak pembaharuan, gaya kepemimpinan inovatif menjadi relevan karena kemampuannya dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, mendorong adaptasi organisasi, dan meningkatkan produktivitas karyawan.

Gaya kepemimpinan inovatif merujuk pada pola kepemimpinan yang menekankan fleksibilitas, keterbukaan terhadap gagasan baru, serta dorongan terhadap kreativitas dan kemampuan adaptasi karyawan dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja (Aman-ullah et al., 2022). Kepemimpinan ini ditandai oleh sejumlah karakteristik utama, seperti visi transformasional, pola pikir kreatif, penciptaan iklim organisasi yang mendukung inovasi, kemampuan mengelola risiko, integritas moral, serta kolaborasi dan partisipasi tim dalam pengambilan keputusan (Khanthap, 2022). Berbagai temuan empiris menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan inovatif berkontribusi positif terhadap peningkatan kepuasan pelanggan, pengembangan kapasitas sumber daya manusia, dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Aman-ullah et al., 2022). Berdasarkan hal tersebut, kepemimpinan inovatif dipandang berpotensi meningkatkan produktivitas karyawan, mengingat produktivitas mencerminkan tingkat efisiensi dalam menghasilkan output dari input yang digunakan, sementara kinerja merupakan salah satu komponen pembentuk produktivitas yang berfokus pada pelaksanaan tugas dan tanggung jawab kerja (Augustine et al., 2022).

Pandangan ini memperkuat temuan penelitian terdahulu yang mengatakan bahwa produktivitas karyawan ditentukan oleh berbagai faktor, seperti contohnya lingkungan kerja, kualitas sumber daya manusia, kebijakan motivasi, dukungan atasan, kemampuan individu, dan struktur organisasi, yang pada praktiknya diukur melalui indikator kinerja (Elaho & Odion, 2022). Selain itu, (Natalia & Ali, 2024) menegaskan bahwa produktivitas tidak hanya berkaitan dengan kuantitas output, tetapi juga kualitasnya. Karyawan yang produktif bukan hanya mampu menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu, tetapi juga mencapai standar mutu yang tinggi. Oleh karena itu, produktivitas mencakup berbagai aspek penting, termasuk kinerja, kualitas hasil kerja, serta kepuasan dalam pelaksanaan tugas.

Temuan tersebut semakin menegaskan bahwa kinerja berperan sebagai salah satu indikator utama dalam penilaian produktivitas.

Perkembangan teknologi yang semakin dinamis menjadi bagian integral dari lingkungan kerja modern dan berpengaruh terhadap tingkat produktivitas karyawan. Pemanfaatan teknologi digital dan internet memungkinkan proses kerja berlangsung lebih cepat, akurat, dan efisien, sehingga mampu meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas serta memberikan keuntungan kompetitif bagi perusahaan (Godlove Dismas Ngowella et al., 2022). Namun demikian, penggunaan internet di tempat kerja tidak selalu berdampak positif, karena kemudahan akses tersebut juga berpotensi mengalihkan fokus karyawan dari tugas utama dan menurunkan produktivitas kerja (Ozdamli & Ercag, 2021). Kondisi ini memunculkan perilaku *cyberloafing*, yang dipahami sebagai penggunaan fasilitas internet, baik melalui perangkat pribadi maupun milik organisasi, untuk kepentingan non-pekerjaan selama jam kerja (Ozdamli & Ercag, 2021).

Perilaku *cyberloafing* mencakup berbagai aktivitas daring non-pekerjaan, seperti penggunaan media sosial, bermain gim online, menonton konten digital, hingga berkomunikasi secara pribadi selama jam kerja (Godlove Dismas Ngowella et al., 2022). Berdasarkan jenis kegiatannya, *cyberloafing* dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa kategori, meliputi aktivitas personal seperti belanja daring, transaksi keuangan, perencanaan liburan, dan pencarian pekerjaan, aktivitas sosial seperti penggunaan media sosial, forum daring, serta pengiriman pesan pribadi, serta aktivitas pencarian informasi berupa akses berita, cuaca, olahraga, dan penelusuran konten melalui mesin pencari. Kemunculan perilaku *cyberloafing* dipengaruhi oleh faktor eksternal yang berkaitan dengan organisasi dan situasi kerja, serta faktor internal yang berasal dari karakteristik individu karyawan. Literatur menunjukkan bahwa *cyberloafing* bersifat ambivalen, karena sering dipersepsikan sebagai penyimpangan produktivitas akibat penggunaan waktu kerja untuk kepentingan non-pekerjaan, meskipun dampaknya sangat bergantung pada konteks dan intensitas perilaku tersebut (Emilio Jesús Lizarte Simón et al., 2024).

Sejumlah penelitian empiris menunjukkan bahwa perilaku *cyberloafing* dapat berperan sebagai mekanisme coping dalam menghadapi tekanan kerja, khususnya ketika dilakukan secara terbatas dan terkendali (Sukardi & Idulfilastri, 2023). *Coping* dipahami sebagai upaya individu dalam merespons situasi yang menekan melalui penyesuaian kognitif dan perilaku, yang memungkinkan pengelolaan emosi serta pemulihan sumber daya psikologis sehingga karyawan dapat kembali bekerja dengan fokus dan energi yang lebih optimal (Manullang & Dian Surya Sampurna, 2025). Di sisi lain, literatur juga menegaskan bahwa *cyberloafing* dapat menimbulkan dampak negatif, seperti penurunan produktivitas dan munculnya perilaku kerja kontraproduktif apabila dilakukan secara berlebihan (Godlove Dismas Ngowella et al., 2022). Sifat ambivalen inilah yang mendasari pemilihan *cyberloafing* sebagai variabel moderator, karena perilaku ini berpotensi memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan inovatif terhadap produktivitas karyawan ketika dimanfaatkan secara adaptif, namun dapat pula melemahkan hubungan tersebut jika tidak terkontrol.

Pemilihan karyawan *back office* pada perusahaan ritel sebagai fokus penelitian didasarkan pada karakteristik pekerjaan yang sangat bergantung pada penggunaan teknologi dan akses internet dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Berbeda dengan karyawan *frontliner*, karyawan *back office* bertanggung jawab atas berbagai aktivitas administratif dan operasional, seperti pengolahan data, perencanaan persediaan, pelaporan keuangan, serta koordinasi antarunit, yang menuntut tingkat ketelitian dan fokus tinggi serta interaksi intensif dengan sistem informasi. Kondisi kerja tersebut memberikan peluang yang lebih besar terhadap munculnya perilaku *cyberloafing*, karena karyawan memiliki akses langsung dan berkelanjutan terhadap perangkat digital selama jam kerja. Di sisi lain, tingginya beban kerja administratif yang bersifat repetitif dan dibatasi oleh tenggat waktu menjadikan peran kepemimpinan inovatif dan fungsi *cyberloafing* sebagai mekanisme pemulihan psikologis semakin relevan, sehingga konteks *back office* ritel menjadi lingkungan yang tepat untuk menguji peran

moderasi *cyberloafing* dalam hubungan antara gaya kepemimpinan inovatif dan produktivitas karyawan.

Meskipun kajian mengenai gaya kepemimpinan inovatif dan produktivitas karyawan telah banyak dilakukan, sebagian besar penelitian masih memposisikan *cyberloafing* sebagai perilaku yang berdampak ambivalen, dengan demikian penelitian dignakan untuk mengetahui pengaruh *cyberloafing* dalam konteks kerja digital. Selain itu, penelitian yang secara spesifik mengkaji karyawan *back office* perusahaan ritel masih terbatas, padahal karakteristik pekerjaan administratif yang berbasis teknologi dan memiliki tekanan waktu tinggi menjadikan kelompok ini relevan dalam kerangka teori kepemimpinan inovatif dan perilaku kerja digital. Melihat kondisi tersebut, penelitian diarahkan untuk mengkaji bagaimana gaya kepemimpinan inovatif memengaruhi produktivitas karyawan *back office* serta bagaimana perilaku *cyberloafing* memengaruhi arah dan kekuatan hubungan tersebut.

Penelitian ini digunakan untuk menganalisis dampak gaya kepemimpinan inovatif pada produktivitas karyawan serta menguji peran perilaku *cyberloafing* dalam memoderasi hubungan tersebut. Tujuan penelitian ini dirumuskan untuk memperdalam pemahaman mengenai efektivitas kepemimpinan inovatif dalam konteks lingkungan kerja digital. Selain itu, hasil dari penelitian diasumsikan dapat memberikan pandangan baru yang dapat digunakan perusahaan ketika mengelola perilaku *cyberloafing* agar adaptif dan strategis serta dapat digunakan sebagai dasar perumusan strategi kepemimpinan dan kebijakan pengelolaan perilaku kerja digital yang adaptif di perusahaan ritel.

Metode

Dalam penelitian ini diterapkan dengan pendekatan kuantitatif dan menggunakan data primer yang didapatkan dengan menggunakan kuesioner kepada 100 karyawan *back office* perusahaan ritel di wilayah Jawa Timur. Teknik Pengambilan sampel yaitu dengan teknik *purposive sampling* menggunakan kriteria responden yaitu karyawan yang masih aktif bekerja pada saat penelitian dilakukan dan bekerja di bagian *back office* perusahaan ritel di Jawa Timur. Pengumpulan kuisioner dilakukan melalui kuesioner *online* yang berisi instrumen terukur terkait gaya kepemimpinan inovatif, perilaku *cyberloafing*, dan produktivitas karyawan menggunakan skala Likert 1–4., sedangkan analisis data dilakukan menggunakan teknik statistik deskriptif dan metode *moderated regression analysis* untuk menguji pengaruh langsung dan efek moderasi antarvariabel. Seluruh data diverifikasi untuk memastikan kelengkapan dan keakuratan jawaban responden serta diolah dengan memperhatikan etika penelitian.

Hasil dan Pembahasan

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa munculnya keterkaitan antara gaya kepemimpinan inovatif, produktivitas karyawan, dan perilaku *cyberloafing* pada karyawan bagian *back office* di perusahaan ritel wilayah Jawa Timur. Berdasarkan karakteristik demografis, responden terbanyak berjenis kelamin laki-laki sebesar 56%. Kelompok umur yang paling dominan berada pada rentang 31–40 tahun dengan persentase 38%, sementara masa kerja responden didominasi oleh karyawan dengan pengalaman 5–10 tahun sebesar 36%. Gambaran demografis tersebut memberikan konteks yang terkait karakteristik responden dalam penelitian ini.

Hasil uji instrumen memperlihatkan semua item pernyataan kuisioner dapat mengukur secara tepat dan konsisten, ditunjukkan oleh nilai uji validitas yang melebihi nilai r tabel sebesar 0,195 serta nilai reliabilitas *Cronbach's Alpha* > 0,60, sehingga seluruh instrumen dinyatakan layak digunakan. Setelah pengujian instrumen, selanjutnya adalah uji asumsi klasik mencakup uji normalitas, multikolinearitas, dan heterokedastisitas. Hasil uji normalitas memperlihatkan bahwa nilai sig sebesar 0,20, mengindikasikan data berdistribusi secara normal karena nilai sig lebih dari 0,05, sedangkan uji multikolinearitas menghasilkan nilai VIF sebesar 1,007, yang menandakan tidak terjadi multikolinearitas karena berada dalam rentang yang diperkenankan. Selanjutnya, uji heterokedastisitas

menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,05 dan 0,82, maka dapat diambil kesimpulan model regresi lolos uji heterokedastisitas karena nilai sig lebih dari 0,05.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Variabel

Variabel	Indikator	Koefisian Korelasi	Keterangan
Gaya kepemimpinan Inovatif	X1	0.786	Valid
	X2	0.748	Valid
	X3	0.791	Valid
	X4	0.762	Valid
	X5	0.801	Valid
	X6	0.677	Valid
	X7	0.762	Valid
	X8	0.781	Valid
	X9	0.734	Valid
	X10	0.719	Valid
Produktivitas	Y1	0.708	Valid
	Y2	0.821	Valid
	Y3	0.794	Valid
	Y4	0.832	Valid
	Y5	0.653	Valid
	Y6	0.772	Valid
	Y7	0.773	Valid
	Y8	0.807	Valid
	Y9	0.812	Valid
	Y10	0.833	Valid
	Y11	0.802	Valid
	Y12	0.798	Valid
Cyberloafing	M1	0.720	Valid
	M2	0.713	Valid
	M3	0.689	Valid
	M4	0.766	Valid
	M5	0.785	Valid
	M6	0.736	Valid
	M7	0.770	Valid
	M8	0.734	Valid
	M9	0.748	Valid
	M10	0.787	Valid
	M11	0.802	Valid
	M12	0.693	Valid
	M13	0.741	Valid
	M14	0.689	Valid
	M15	0.794	Valid
	M16	0.694	Valid

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas Variabel

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Inovatif	0,916	Reliabel
Produktivitas Kerja	0,943	Reliabel
Cyberloafing	0,945	Reliabel

Tabel 3. Hasil Analisis Regresi Moderasi

Variabel Dependen	Variabel Independen	Coefficients	Lower Bound	Upper Bound
Produktivitas karyawan	(Constant)	40,121	39,599	40,645
	Gaya Kepemimpinan Inovatif	1,411	0,884	1,939
	Perilaku <i>Cyberloafing</i>	1,537	1,011	2,064
	Gaya Kepemimpinan Inovatif*	2,605	2,061	3,149
	Perilaku <i>Cyberloafing</i>			

Mengacu pada hasil uji regresi moderasi yang dilampirkan di tabel tersebut, didapatkan model persamaan regresi moderasi sebagai berikut ini:

$$Y = \alpha + \beta_1 X + \beta_2 M + \beta_3 (X * M) + \epsilon$$

$$Y = 40,121 + 1,411 + 1,537 + 2,605 + \epsilon$$

Keterangan:

- Y : Produktivitas Karyawan
- α : Konstanta
- β_1, β_2 dan β_3 : Koefisien Regresi
- X : Gaya kepemimpinan inovatif
- M : *Cyberloafing*
- $X * M$: Interaksi antara gaya kepemimpinan inovatif dan perilaku *cyberloafing*
- ϵ : Error

Berdasarkan persamaan regresi yang diperoleh, konstanta (α) sebesar 40,121 menunjukkan bahwa pada kondisi ketika gaya kepemimpinan inovatif dan perilaku *cyberloafing* berada pada tingkat nol, produktivitas karyawan berada pada nilai 40,121. Koefisien gaya kepemimpinan inovatif sebesar 1,411 menunjukkan bahwa peningkatan satu unit pada gaya kepemimpinan inovatif akan diikuti oleh peningkatan produktivitas karyawan sebesar 1,411, dan diasumsikan variabel lainnya konstan (0). Selanjutnya, koefisien interaksi antara gaya kepemimpinan inovatif dan perilaku *cyberloafing* sebesar 2,605 mengindikasikan bahwa keberadaan perilaku *cyberloafing* mampu memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan inovatif dan produktivitas karyawan, di mana setiap peningkatan satu unit pada interaksi kedua variabel tersebut akan meningkatkan produktivitas karyawan sebesar 2,605 dan diasumsikan nilai variabel lain tetap.

Tabel 4. Hasil uji F dan Hasil Koefisien Determinasi

Variabel Dependen	F	Sig.	R	R Square	Adjusted R Square
Produktivitas Karyawan	58,955	0,000	0,805	0,648	0,637

Berdasarkan dari hasil uji F yang dilampirkan di tabel tersebut, diketahui bahwa nilai F sebanyak 58,955 dan nilai sig 0,000. Nilai sig yang didapatkan tidak lebih besar dari α (0,05), sehingga disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima, dimana hal tersebut memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan inovatif serta perilaku *cyberloafing* memiliki pengaruh pada produktivitas karyawan. Dari hasil uji koefisien determinasi (R-Square) yang ditunjukkan di tabel tersebut, didapatkan nilai R sebanyak 0,805 yang memperlihatkan adanya hubungan antara gaya kepemimpinan inovatif dan produktivitas karyawan. Nilai R-Square sebanyak 0,805 menunjukkan 80,5% variasi produktivitas karyawan bisa dijelaskan melalui gaya kepemimpinan inovatif dan perilaku *cyberloafing*.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, Hipotesis 1 menunjukkan gaya kepemimpinan inovatif memiliki pengaruh pada produktivitas karyawan, yang diperlihatkan oleh nilai t sebanyak 5,312 dan signifikan sebanyak 0,000 yang tidak lebih besar dari 0,05, sehingga H_0 ditolak. Selanjutnya, pengujian hipotesis 2 menunjukkan bahwa perilaku *cyberloafing* sebagai variabel moderasi terbukti berpengaruh secara signifikan untuk memoderasi hubungan gaya kepemimpinan inovatif dengan produktivitas

karyawan, yang diperlihatkan nilai t sebanyak 5,794 dengan nilai sig 0,000, sehingga H0 kembali ditolak.

Tabel 4. Hasil Uji T

Variabel Dependen	Variabel Independen	t	Sig.
Produktivitas Karyawan	(Constant)	40,121	0,000
	Gaya Kepemimpinan Inovatif	5,312	0,000
	Perilaku <i>Cyberloafing</i>	5,794	0,000

Pembahasan ini memiliki tujuan untuk menjawab rumusan masalah yang terkait pengaruh gaya kepemimpinan inovatif pada produktivitas karyawan serta peran perilaku *cyberloafing* sebagai variabel moderator. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan inovatif memiliki pengaruh positif serta signifikan pada produktivitas karyawan back office perusahaan ritel di Jawa Timur. Penemuan ini sama dengan penelitian terdahulu yang mengatakan pemimpin yang terbuka terhadap ide baru, fleksibel, dan mendorong kreativitas mampu meningkatkan efektivitas serta efisiensi kerja karyawan (Mawlawi et al., 2019; Al-Khajeh, 2018; Pasban & Nojedeh, 2016). Dalam konteks pekerjaan back office yang menuntut ketelitian dan pemanfaatan teknologi secara intensif, kepemimpinan inovatif menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan mendukung produktivitas.

Meskipun memberikan kontribusi empiris, hasil penelitian ini perlu diinterpretasikan dengan mempertimbangkan keterbatasan penelitian. Sampel penelitian yang terbatas pada karyawan back office perusahaan ritel di Jawa Timur dengan teknik *purposive sampling* membatasi generalisasi temuan ke sektor, wilayah, dan karakteristik pekerjaan lain. Selain itu, penggunaan metode survei berbasis persepsi responden berpotensi menimbulkan bias subjektivitas, sehingga hasil penelitian lebih merefleksikan persepsi individu dibandingkan kondisi objektif perilaku kerja. Oleh sebab itu, kedepannya penelitian terbaru disarankan menguji kembali model penelitian ini pada konteks dan metode yang berbeda guna memperkuat validitas eksternal temuan.

Simpulan

Secara teoretis, penelitian ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan inovatif berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan dan bahwa *cyberloafing* berperan sebagai variabel moderator yang dapat memperkuat hubungan tersebut dalam kondisi tertentu. Temuan ini memperkaya kajian perilaku organisasi dengan menunjukkan bahwa perilaku kerja digital yang dapat memengaruhi efektivitas kepemimpinan. Secara praktis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan inovatif yang fleksibel, disertai pengelolaan *cyberloafing* secara proporsional, dapat mendukung peningkatan produktivitas karyawan back office di perusahaan ritel.

Referensi

- Alharbi, I. B. A. (2021). Innovative leadership: A literature review paper. *Open Journal of Leadership*, 10(3), 214–229. <https://doi.org/10.4236/ojl.2021.103014>
- Attia, A., Mehmood, W., Amin, S., & Abbas, Y. A. (2022). Editorial: Innovation and knowledge management. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), Article 100261. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100261>
- Augustine, A. K., Sunaryo, A. C., & Firmansyah, Y. (2022). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Juremi: Jurnal Riset Ekonomi*, 2(1), 147–156. <https://doi.org/10.53625/juremi.v2i1.2691>
- Burhanudin, & Kurniawan, A. (2020). Gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen*, 10(1), 7–18.
- CN, Y. (2023). Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kota Bandar Lampung. *Jurnal Manajemen Publik*, 1(2).

- Dianda, R., Putri, Z., & Anshori, M. I. (2024). Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan: Literature review. *Jurnal Ilmiah Kinerja Manajemen*, 2(2). <https://doi.org/10.54066/jikma.v2i2.1761>
- Elaho, O. B., & Odion, A. S. (2022). The impact of work environment on employee productivity: A case study of business centers in University of Benin Complex. *Journal of Management Studies*, 5(1), 782–797.
- Lizarte Simón, E. J., García, M. K., Puerta, M. C. G. M., & Gijón, J. (2024). Challenge–obstacle stressors and cyberloafing among higher vocational education students: The moderating role of smartphone addiction and maladaptive behaviors. *Frontiers in Psychology*, 15, Article 1358634. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1358634>
- Ngowella, G. D., Loua, L. R., & Suharnomo. (2022). Fraud risk and organizational control mechanisms. *Asia Pacific Fraud Journal*, 7(1), 27–39. <https://doi.org/10.21532/apfjournal.v7i1.249>
- Hai, M., Wu, X., Zhou, B., & Li, Y. (2024). Start task crafting, stay away from cyberloafing: The moderating role of supervisor developmental feedback. *Behavioral Sciences*, 14(10), Article 960. <https://doi.org/10.3390/bs14100960>
- Islami, F. H., Berampu, L. T., & Syamsuri, A. R. (2025). Pengaruh cyberloafing dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan dengan self-control sebagai variabel moderasi. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 7(5). <https://doi.org/10.60036/jbm.754>
- Jamaluddin, H., Ahmad, Z., & Wei, L. T. (2023). Exploring cyberloafing as a coping mechanism in relation to job-related strain and outcomes: A mediational model of stress. *Cogent Social Sciences*, 9(2). <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2278209>
- Khanthap, J. (2022). Innovative leadership factors and leader characteristics affecting professional learning communities of primary schools in Bangkok and its vicinity. *World Journal of Education*, 12(4), 50–58. <https://doi.org/10.5430/wje.v12n4p50>
- Khatimah, N. (2025). The impact of organizational culture and cyberloafing behavior on employee performance at the DPUPR of Parepare City. *Decision: Journal of Management and Policy*, 6(2), 316–323. <https://doi.org/10.31850/decision.v6i2.4104>
- Manullang, F., & Sampurna, D. S. (2025). Peran strategi coping dalam memediasi pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Psikologi Terapan*, 2, 14–29.
- Maylinasari, L., Meisaputri, R., Zulfikar, F. F., & Afirky, L. (2022). Analisis faktor penyebab eksternal dan internal kebangkrutan. *Jurnal Dinamika Bisnis dan Manajemen*, 1(1), 42–55. <https://doi.org/10.1234/jdbim.v1i1.48678>
- Natalia, N., & Ali, H. (2024). Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas dan kinerja karyawan: Analisis kompetensi dan motivasi. *Jurnal Penelitian Sumber Daya Manusia*, 2(4), 189–194. <https://doi.org/10.38035/jpsn.v2i4>
- Ozdamli, F., & Ercag, E. (2021). Cyberloafing among university students. *TEM Journal*, 10(1), 421–426. <https://doi.org/10.18421/TEM101>
- Pancasila, I., Haryono, S., & Sulistyo, B. A. (2020). Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: Evidence from Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 387–397. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.387>
- Pramudya, A. A., Purnama, M. R., Andarbeni, N. S., Nurjayanti, P., & Anshori, M. I. (2023). Implementasi budaya kerja dan gaya kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja karyawan. *Sammajiva: Jurnal Manajemen*, 1(4). <https://doi.org/10.47861/sammajiva.v1i4.505>
- Riza, M. F., Nimran, U., Musadieq, M. A., & Nayati, H. (2020). The effect of innovative leadership and creative leadership on organizational learning, organizational adaptation, and adaptive performance. *Journal of Public Administration Studies*, 5(2), 51–55. <https://doi.org/10.21776/ub.jpas.2020.005.02.2>
- Sutoni, S. (2023). The effect of cyberloafing, leader–member exchange, and innovative work behavior on employee performance. *Dinasti International Journal of Economics, Management, and Social Science*, 4(5), 783–799. <https://doi.org/10.31933/dijemss.v4i5>

-
- Thalibana, Y. B. W. (2022). Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, dan stres kerja terhadap produktivitas kerja: Literature review manajemen sumber daya manusia. *Inisiatif: Jurnal Manajemen*, 1(4). <https://doi.org/10.30640/inisiatif.v1i4.344>
- Twum, R., Yarkwah, C., & Nkrumah, I. K. (2021). Utilisation of the internet for cyberloafing activities among university students. *Journal of Digital Education and Technology*, 1(1), 1–8. <https://doi.org/10.21601/jdet/10912>
- Zahirrah, A. N., Ifanialdy, I. A., Raniah, N. N., & Kristian, A. (2025). Penerapan prinsip ISO 31000 dalam pengelolaan risiko strategis: Studi kasus kegagalan transformasi bisnis Kodak. *Scripta Economica: Journal of Economics, Management, and Accounting*, 1(1). <https://doi.org/10.65310/2m0pcs03>