

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian mengenai pengaruh *workload* dan *work stress* terhadap *cyberloafing* dengan *burnout* sebagai variabel mediasi serta *workplace spirituality* sebagai variabel moderasi pada karyawan Generasi Z, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. *Workload* tidak berpengaruh signifikan terhadap *cyberloafing*. Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja yang bersifat kuantitatif tidak secara langsung mendorong karyawan Generasi Z untuk melakukan *cyberloafing*. Dalam konteks kerja digital saat ini, *workload* cenderung dipersepsikan sebagai tantangan kerja yang masih dapat dikelola, sehingga tidak menimbulkan perilaku penghindaran dalam bentuk penggunaan internet untuk kepentingan non-pekerjaan.
2. *Work stress* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *cyberloafing*. Semakin tinggi tingkat stres kerja yang dirasakan, semakin besar kecenderungan karyawan Generasi Z untuk melakukan *cyberloafing*. Tekanan psikologis dan emosional mendorong individu mencari mekanisme pemulihan cepat, salah satunya melalui aktivitas digital yang bersifat distraktif.
3. *Burnout* tidak memediasi pengaruh *workload* terhadap *cyberloafing*. Temuan ini menunjukkan bahwa beban kerja yang dialami responden belum berkembang menjadi kelelahan emosional yang mendalam. *Workload* dalam penelitian ini masih berada dalam batas yang dapat dikelola sehingga tidak memicu proses *burnout* yang kemudian mengarah pada *cyberloafing*.
4. *Burnout* memediasi secara signifikan pengaruh *work stress* terhadap *cyberloafing*. Stres kerja yang berkepanjangan meningkatkan tingkat

*burnout*, yang selanjutnya mendorong munculnya *cyberloafing*. *Burnout* berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana tekanan kerja dapat berubah menjadi perilaku disengagement.

5. *Workplace spirituality* tidak memoderasi pengaruh *burnout* terhadap *cyberloafing*. Nilai-nilai spiritual di tempat kerja belum cukup kuat untuk menahan kecenderungan *cyberloafing* ketika individu telah mengalami *burnout*. Dalam kondisi kelelahan emosional, kebutuhan pemulihan psikologis menjadi lebih dominan dibandingkan kontrol normatif yang bersumber dari nilai spiritual.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa pada karyawan Generasi Z, *cyberloafing* lebih dipengaruhi oleh tekanan psikologis dan kondisi kelelahan emosional dibandingkan oleh beban kerja kuantitatif. Temuan ini memperkuat relevansi *Job Demands Resources (JD-R) Theory* dalam menjelaskan mekanisme kelelahan kerja serta menunjukkan bahwa efektivitas kontrol normatif sebagaimana dijelaskan dalam *Social Control Theory* dapat melemah ketika individu berada dalam kondisi *burnout*. Dengan demikian, pengelolaan stres kerja dan pencegahan *burnout* menjadi aspek penting dalam upaya meminimalkan perilaku *cyberloafing* pada pekerja Generasi Z di era kerja digital saat ini.

## **B. Implikasi**

### **1. Implikasi Teoritis**

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan memperkuat dan memperluas penerapan *Job Demands-Resources (JD-R) Theory* dalam konteks perilaku *cyberloafing*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak semua job demands memiliki dampak yang sama terhadap perilaku menyimpang. Workload yang bersifat kuantitatif tidak secara signifikan memicu *cyberloafing* maupun *burnout*, sedangkan work stress yang bersifat psikologis dan emosional justru berperan signifikan. Temuan ini memperkuat

argumentasi bahwa dalam kerangka JD-R, jenis dan persepsi terhadap tuntutan kerja menentukan apakah proses health impairment akan terjadi.

Lebih lanjut, penelitian ini menegaskan bahwa *burnout* berperan sebagai mekanisme psikologis kunci dalam menjelaskan transformasi stres kerja menjadi perilaku *cyberloafing*. Dengan demikian, burnout tidak hanya diposisikan sebagai outcome dari tuntutan kerja, tetapi juga sebagai variabel intervening yang menjembatani tekanan psikologis dan perilaku disengagement. Hal ini memperluas pemahaman teoretis mengenai peran burnout dalam dinamika perilaku kerja di era digital.

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa *workplace spirituality* tidak berfungsi sebagai moderator yang signifikan dalam hubungan burnout dan *cyberloafing*. Temuan ini memberikan kontribusi terhadap literatur *Social Control Theory* dengan menunjukkan bahwa kontrol berbasis nilai spiritualitas mungkin memiliki keterbatasan dalam kondisi kelelahan emosional yang tinggi. Artinya, efektivitas nilai spiritual tidak stabil dan tidak dapat melemahkan sumber daya psikologis individu ketika mengalami *depletion*.

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan kontribusi kontekstual dengan menunjukkan bahwa karakteristik Generasi Z memengaruhi dinamika hubungan antara tuntutan kerja dan perilaku *cyberloafing*. Temuan ini mengindikasikan bahwa teori-teori klasik seperti JD-R dan *Social Control* perlu dipahami secara kontekstual sesuai dengan karakteristik generasi dan perkembangan dunia kerja modern yang berbasis digital, dan nilai yang mana, dalam konteks penelitian ini yang tidak berpengaruh adalah nilai spiritual, dan tidak bisa digeneralisir untuk nilai sosial, etika sosial, nilai dan budaya organisasi.

## 2. Implikasi Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan beberapa implikasi bagi organisasi dan manajemen dalam mengelola karyawan Generasi Z di era kerja digital. Pertama, organisasi tidak cukup hanya berfokus pada pengaturan beban kerja (*workload*), tetapi perlu memberikan perhatian lebih pada pengelolaan stres kerja (*work stress*). Karena stres kerja terbukti berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap *cyberloafing* melalui burnout, maka intervensi manajemen perlu diarahkan pada pengurangan tekanan psikologis, kejelasan peran, komunikasi yang efektif, serta dukungan emosional di tempat kerja.

Kedua, pencegahan burnout menjadi strategi kunci dalam meminimalkan *cyberloafing*. Organisasi dapat menerapkan program kesejahteraan karyawan seperti fleksibilitas kerja, sistem kerja yang realistis, jeda kerja yang terstruktur, serta budaya kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*). Pendekatan ini lebih efektif dibandingkan sekadar menerapkan pengawasan ketat terhadap penggunaan internet.

Ketiga, hasil penelitian menunjukkan bahwa *workplace spirituality* saja tidak cukup untuk menekan *cyberloafing* ketika burnout telah terjadi. Kondisi burnout yang tinggi menyebabkan karyawan mengalami kelelahan emosional, sehingga kemampuan mereka untuk menghayati dan menerapkan nilai-nilai organisasi menjadi menurun. Oleh karena itu, organisasi tidak dapat hanya mengandalkan *workplace spirituality* sebagai mekanisme pengendalian perilaku. Diperlukan penguatan etika kerja yang jelas serta penerapan manajemen stres yang konkret agar nilai-nilai organisasi dapat diterapkan secara nyata melalui kepemimpinan yang suportif dan budaya kerja yang empatik.

Keempat, dalam konteks Generasi Z yang sangat dekat dengan teknologi digital, organisasi perlu memahami bahwa *cyberloafing* tidak selalu bermakna negatif. Dalam batas tertentu, aktivitas digital ringan dapat berfungsi sebagai *micro-recovery* untuk menjaga

stabilitas psikologis. Oleh karena itu, pendekatan yang terlalu represif terhadap penggunaan internet justru dapat meningkatkan stres kerja dan memperburuk kondisi *burnout*.

Kelima, manajemen perlu mengembangkan kebijakan yang adaptif terhadap karakteristik generasi muda, dengan menekankan keseimbangan antara produktivitas dan kesehatan mental. Strategi preventif lebih efektif dibandingkan strategi hukuman dalam mengelola perilaku *cyberloafing* pada Generasi Z.

### C. Saran

#### 1. Bagi Organisasi

- a. Organisasi perlu memberikan perhatian lebih terhadap pengelolaan stres kerja, karena hasil penelitian menunjukkan bahwa *work stress* berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap *cyberloafing* melalui *burnout*. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mampu meminimalkan tekanan psikologis, seperti memperjelas pembagian peran, mengurangi ambiguitas tugas, serta menyediakan dukungan emosional dari atasan maupun rekan kerja.
- b. Pencegahan *burnout* perlu menjadi prioritas dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya pada karyawan Generasi Z. Program seperti fleksibilitas kerja, pengaturan beban kerja yang realistis, jeda kerja yang memadai, serta kebijakan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi dapat membantu mengurangi risiko kelelahan emosional.
- c. Organisasi sebaiknya tidak mengandalkan nilai-nilai spiritual dan perlu mempertimbangkan untuk menggunakan etika kerja untuk menekan perilaku *cyberloafing*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *workplace spirituality* tidak cukup kuat dalam kondisi *burnout*. Oleh karena itu, pendekatan normatif perlu diimbangi

dengan strategi manajemen stres yang konkret dan sistem pendukung yang nyata.

- d. Organisasi perlu memahami bahwa dalam konteks Generasi Z, *cyberloafing* dalam intensitas tertentu dapat berfungsi sebagai bentuk *micro-recovery*. Oleh karena itu, kebijakan penggunaan internet di tempat kerja sebaiknya dirancang secara proporsional dan tidak terlalu represif, agar tidak justru meningkatkan stres kerja.

## 2. Saran Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi perilaku *cyberloafing*, seperti dukungan organisasi, gaya kepemimpinan, *psychological safety*, atau *work engagement*, sehingga hubungan antarvariabel dapat dijelaskan secara lebih komprehensif. Selain itu, penelitian mendatang dapat menggunakan desain longitudinal untuk mengamati perkembangan burnout dalam jangka waktu tertentu, mengingat *burnout* merupakan kondisi psikologis yang bersifat dinamis dan berkembang secara bertahap. Peneliti selanjutnya juga dapat memperluas cakupan responden dengan membandingkan karakteristik antar generasi atau sektor pekerjaan yang berbeda guna melihat kemungkinan adanya variasi pola hubungan antara *workload*, *work stress*, *burnout*, dan *cyberloafing*. Dengan demikian, hasil penelitian di masa mendatang diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih luas serta meningkatkan generalisasi temuan dalam konteks perilaku kerja di era digital.

## D. Keterbatasan

Penelitian ini tidak luput dari keterbatasan. Beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan antara lain :

1. Pengumpulan data menggunakan desain *cross-sectional*.

Data dikumpulkan Data dikumpulkan pada satu periode waktu tertentu sehingga penelitian ini belum mampu menggambarkan perubahan tingkat *workload*, *work stress*, *burnout*, dan *cyberloafing*. Secara dinamis dari waktu ke waktu. Oleh karena itu, hubungan yang ditemukan masih bersifat asosiatif dan belum sepenuhnya mencerminkan hubungan kausal jangka panjang.

2. Penggunaan instrumen kuesioner berbasis persepsi responden (*self-report*).

Data penelitian diperoleh dari penilaian subjektif responden sehingga memungkinkan adanya bias persepsi, seperti kecenderungan memberikan jawaban yang dianggap paling sesuai secara sosial. Selain itu, penelitian ini belum memasukkan faktor organisasi lain di luar model penelitian yang juga berpotensi memengaruhi *cyberloafing*.

