



Konsep *Social Loafing* pada Perusahaan *Start-up*: A *Systematic Literature Riview*

Mochammad Rifa Pandu Pratama^{1*}, Abil Almas Janitra², Naila Zakiyatus Sa'adah³, Aurellia Putri Argyanto⁴

Universitas Negeri Surabaya

DOI:

<https://doi.org/10.47134/pjp.v3i3.5722>

*Correspondence: Mochammad Rifa Pandu Pratama

Email: rifapandhu@gmail.com

Received: 07-03-2026

Accepted: 19-04-2026

Published: 28-05-2026



Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license

(<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

behavior trends. The findings reveal that social loafing has mutated into digital forms, such as cyberloafing and reliance on GenAI. This behavior is proven to worsen team dynamics, trigger extreme fatigue (burnout), and drastically increase employee turnover rates. Paradoxically, mild morning loafing can sometimes function as an energy recovery mechanism. In conclusion, start-up management can no longer rely solely on structural oversight. Managers need to apply a psychological approach by strengthening organizational fairness, creating emotional safety, and limiting AI delegation to foster a sense of independent responsibility in employees.

Abstrak: Penelitian ini bertujuan mengkaji manifestasi *social loafing* di ekosistem *start-up* serta strategi untuk mengatasinya. Melalui tinjauan literatur sistematis (*scoping review*) berpanduan PRISMA terhadap 23 artikel relevan, penelitian ini mengevaluasi tren perilaku karyawan masa kini. Hasil kajian menemukan bahwa *social loafing* telah bermutasi menjadi bentuk kemalasan digital, seperti *cyberloafing* dan ketergantungan pada *GenAI*. Perilaku ini terbukti memperburuk dinamika tim, memicu *burnout*, dan meningkatkan angka pengunduran diri secara drastis. Meski begitu, kemalasan ringan di pagi hari terkadang memiliki fungsi paradoksal sebagai pemulihan energi. Sebagai kesimpulan, manajemen *start-up* tidak bisa lagi hanya mengandalkan pengawasan struktural. Pemimpin perlu menerapkan pendekatan psikologis dengan memperkuat keadilan organisasi, menciptakan rasa aman emosional, dan membatasi delegasi ke AI untuk menumbuhkan rasa tanggung jawab mandiri karyawan.

Kata Kunci: *Social Loafing, Start-up, Burnout, Kinerja Tim, Psikologi*

Abstract: *This study aims to examine the manifestation of social loafing in the start-up ecosystem and strategies to overcome it. Through a systematic literature review (scoping review) guided by PRISMA of 23 relevant articles, the study evaluates current employee*

Keywords: *Social Loafing, Startup, Burnout, Team Performance, Psychology*

Pendahuluan

Di balik optimisme yang menyelimuti ekosistem perusahaan *start-up*, terdapat persoalan perilaku yang kerap luput dari perhatian sebagian anggota tim secara konsisten memberikan usaha lebih kecil ketika bekerja dalam kelompok dibandingkan saat mereka bekerja sendiri. Gejala ini bukan sekadar kemalasan biasa, melainkan sebuah fenomena psikologis yang dalam literatur ilmiah dikenal sebagai *social loafing*. Fenomena ini telah lama menjadi sorotan peneliti organisasi karena dampak nyatanya terhadap produktivitas tim (Yusuf & Sanusi, 2024). Dalam praktiknya, perilaku ini muncul ketika kontribusi individu sulit diukur secara eksplisit kondisi yang justru sangat umum terjadi dalam

kolaborasi kelompok (Rizqisyah & Rinaldi, 2025). Tidak jarang, perilaku ini berlangsung tanpa disadari oleh pelakunya sendiri.

Secara teoritis, *social loafing* didefinisikan sebagai tendensi individu untuk mengurangi usahanya ketika bergabung dalam kelompok, dibandingkan ketika ia bertanggung jawab secara mandiri atas suatu pekerjaan (Nilawati & Ali, 2024). Dasar psikologisnya bertumpu pada dua mekanisme utama. Pertama, persepsi bahwa kontribusi pribadi tidak akan terlihat atau dihargai dan kedua, difusi tanggung jawab yakni asumsi bahwa anggota lain akan menutupi kekurangan tersebut (Daryono & Foertsch, 2023). Kondisi ini diperparah oleh faktor-faktor situasional seperti ukuran kelompok yang besar, rendahnya kohesivitas tim, ketidakjelasan pembagian tugas, serta absennya sistem evaluasi individu yang transparan (Christian et al., n.d.).

Konsekuensi dari *social loafing* tidak berhenti pada turunnya produktivitas individu. Perilaku ini memicu reaksi berantai yang merusak kesehatan organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang merasa beban kerjanya tidak terdistribusi secara adil cenderung mengalami frustrasi, stres, dan kelelahan ekstrem atau *burnout* (Jannah et al., n.d.). Penelitian kuantitatif menunjukkan bahwa kombinasi *social loafing* dan *burnout* berkontribusi hingga 53,7% terhadap penurunan kinerja karyawan (Alatas & Williana, 2024). Lebih jauh, perilaku ini terbukti meningkatkan niat karyawan untuk keluar dari perusahaan, sebuah biaya tersembunyi yang sangat merugikan bagi organisasi yang sedang tumbuh (Christian et al., n.d.).

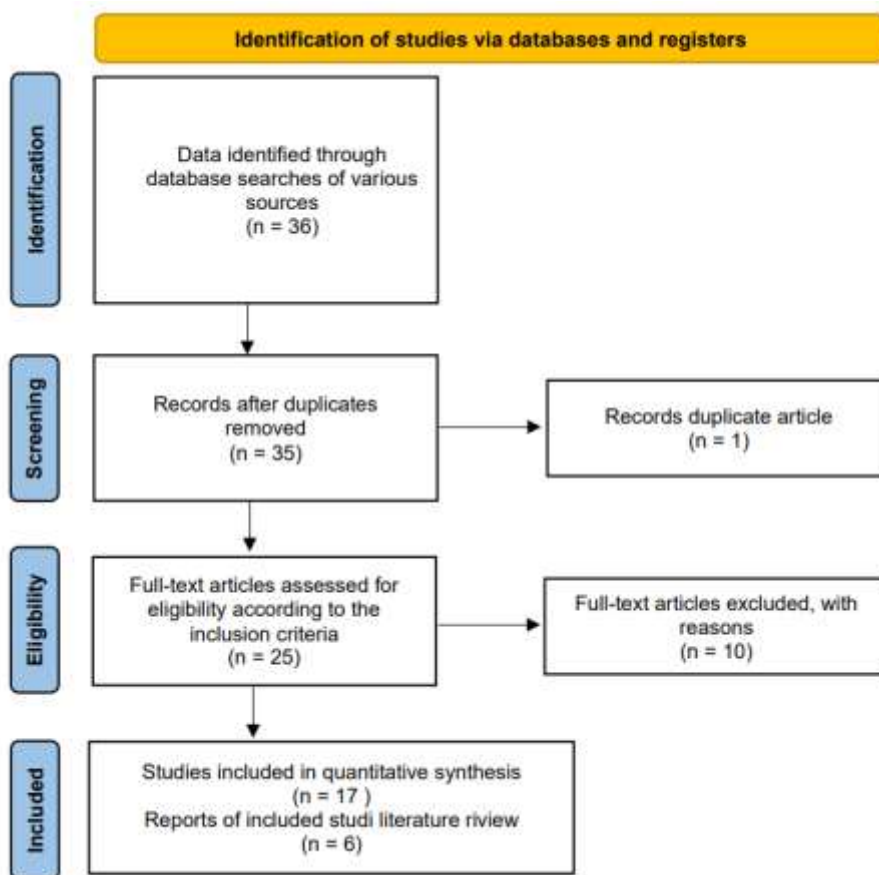
Meski penelitian mengenai *social loafing* sudah cukup banyak dilakukan di berbagai sektor seperti perhotelan, manufaktur, dan instansi pemerintahan, sebagian besar kajian tersebut terlalu memusatkan perhatian pada variabel-variabel struktural seperti ukuran kelompok, kohesivitas, dan visibilitas tugas. Faktor-faktor situasional yang tidak kalah penting seperti keadilan organisasi, kepercayaan antar anggota, dan gaya kepemimpinan justru belum terintegrasi secara sistematis dalam tinjauan literatur yang ada (Awee et al., 2024a). Di sisi lain, gelombang digitalisasi dan adopsi teknologi kecerdasan buatan generatif telah melahirkan bentuk-bentuk baru *social loafing* yang belum banyak dieksplorasi, seperti *cyberloafing* dan *GenAI loafing* (Saluja et al., 2025; Song et al., 2026). Kesenjangan literatur inilah yang mendorong perlunya kajian yang lebih terfokus dan kontekstual.

Perusahaan *start-up* merupakan konteks yang secara unik rentan terhadap *social loafing*, sekaligus paling sedikit diteliti dari perspektif ini. Karakteristik inheren *start-up* struktur organisasi yang datar, sumber daya terbatas, ketergantungan tinggi pada teknologi, serta budaya kerja yang bergerak cepat menciptakan kondisi ideal bagi munculnya perilaku ini (Rohendi et al., 2023). Tekanan kerja yang tinggi, ketidakamanan kerja, dan deras arus digitalisasi di lingkungan *start-up* justru mempercepat terjadinya transformasi *social loafing* ke dalam bentuk-bentuk digital yang lebih tersamar dan sulit dideteksi (Chen et al., 2025a; Trisna Melati & Ni Made Purnami, 2025). Ironisnya, justru lingkungan yang paling membutuhkan kontribusi penuh dari setiap anggotanya ini yang paling rentan mengalami erosi kolektif akibat kemalasan sosial.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk melakukan tinjauan literatur sistematis guna memahami bagaimana *social loafing* bermanifestasi dalam ekosistem *start-up* masa kini, termasuk bentuk-bentuk digitalnya yang berkembang seiring adopsi teknologi kecerdasan buatan. Lebih dari itu, penelitian ini juga berupaya mengidentifikasi strategi manajerial yang paling efektif untuk meminimalisir perilaku tersebut dengan mempertimbangkan dinamika unik lingkungan kerja *start-up*. Dengan pendekatan ini, diharapkan penelitian dapat memberikan kontribusi konseptual yang relevan sekaligus panduan praktis bagi para pemimpin *start-up* dalam membangun tim yang kohesif dan berperforma tinggi.

Metode

Desain penelitian ini menggunakan studi literatur yaitu, *scoping review* dan menggunakan panduan PRISMA yang berasal dari (Tricco et al., 2018). Secara konseptual, studi literatur (*literature review*) adalah sebuah kajian atau metode penelitian yang mengumpulkan, mengevaluasi, menganalisis, dan menyintesis kepustakaan ilmiah yang telah dipublikasikan untuk memberikan gambaran komprehensif mengenai perkembangan suatu topik spesifik (Ganini, 2022). Penelitian ini dihasilkan dari 36 artikel yang relevan yang bersumber dari *google scholar* dan *elsevier* dan 23 artikel yang di analisis sebagai objek dalam studi literatur penelitian ini.



Gambar 1. Metode PRISMA

Serta dalam penelitian ini menggunakan panduan penggunaan literatur ilmiah yaitu, *framework* PICO

Tabel 1. Framework Question

No	Kriteria	Keterangan
1	P	Karyawan perusahaan
2	I	<i>Social loafing</i>
3	C	Social loafing pada tenaga kerja
4	O	Dampak <i>social loafing</i>

P: population, I: intervention, C: comparison, O: outcome

Tabel 1 menjelaskan kerangka pertanyaan dalam mengeksplorasi konsep *social loafing* pada perusahaan *start-up*. Population dalam studi penelitian ini ialah karyawan perusahaan, Intervention, merujuk pada berbagai dampak yang berhubungan dengan *social loafing*. Comparison, pemetaan *social loafing* pada beberapa studi penelitian. Outcome, dampak *social loafing* dan termasuk pengaruhnya pada variabel.

Hasil dan Pembahasan

Tabel 2. Hasil literature review konsep *social loafing* pada Perusahaan *start-up*

No	Nama artikel	Metode	Variabel	Hasil
1.	Can Remote Work Be Adopted When Phubbing and Cyber Loafing Behavior Are on the Rise?	Kuantitatif (PLS-SEM)	<i>Social Networking Needs, Phubbing, Cyberloafing</i>	<i>Phubbing cyberloafing</i> . Kebijakan WFH memperparah efek isolasi pandemi terhadap munculnya perilaku tersebut.
2	Exploring social loafing in virtual reality-supported metaverse teamwork	Kuantitatif (Eksperimen & Survei)	Penguasaan VR, <i>Flow, Moral Disengagement, Social Loafing (SL)</i>	Kondisi <i>flow</i> di <i>virtual reality</i> menekan pengabaian moral, yang secara signifikan menurunkan SL objektif.
3	The impact of intelligent decision support systems on social loafing	Kuantitatif (Survei)	Fitur IDSS/AI, <i>Moral Disengagement, SL</i>	Otomatisasi AI memicu atribusi kesalahan (menyalahkan sistem), yang secara positif memicu SL pada karyawan.
4	Loafing in the era of generative AI	Studi Literatur	<i>GenAI Loafing (Time & Effort Loafing)</i>	GenAI memfasilitasi kemalasan waktu dan tenaga yang berisiko menyebabkan atrofi keterampilan dan kebocoran data.
5	Discrepant Visibility in Virtual Meetings and Social Loafing Behavior	Eksperimen & Survei	Visibilitas Kamera, Persepsi Dominasi, SL.	Ketidakteraturan (ada yang menyalakan/mematikan kamera saat rapat) memicu mispersepsi dominasi yang meningkatkan SL.

6	How does perceived organisational support restrain social loafing	Kuantitatif (SEM)	Dukungan Organisasi (POS), <i>Self-efficacy</i> , Inovasi (<i>Bricolage</i>), SL	OS terbukti menekan SL melalui peningkatan keyakinan diri karyawan dan kreativitas pemecahan masalah.
7	Managerial Solutions that Increase the Effect of Group Synergy and Reduce Social Loafing	Kualitatif (Tinjauan Pustaka)	SL, Sinergi Kelompok, Solusi Manajerial.	SL dapat ditekan drastis melalui transparansi tugas, akuntabilitas individu, dan sistem evaluasi yang adil.
8	How to alleviate social loafing in online brand communities	Kuantitatif (PLS-SEM)	Dukungan Komunitas, Komitmen (Afektif, Normatif), SL.	Dukungan komunitas memicu komitmen emosional (afektif) yang terbukti paling efektif dalam menurunkan perilaku SL.
9	A Functional Model of Social Loafing: When and How Does Social Loafing Enhance Job Performance?	Kuantitatif (ESM)	SL Pagi Hari, Kinerja Sore Hari, Pemulihan Energi.	Paradoks: SL ringan di pagi hari kadang berfungsi fungsional sebagai pemulihan energi yang justru meningkatkan kinerja sore hari.
10	Personality traits and social loafing among employees working in teams at SMEs	Kuantitatif (Korelasional)	<i>Conscientiousness</i> , <i>Neuroticism</i> , Individualisme, SL.	Kepribadian teliti menekan SL, kepribadian neurotik memicu SL. Budaya kerja individualis memperburuk dinamika ini.
11	Toxic Worker dan Social Loafing Behavior sebagai Enemy dalam Organisasi dan Strategi Menanggulanginya	Kualitatif (Tinjauan Pustaka)	<i>Toxic Worker</i> , SL, Strategi Penanggulangan.	SL dan pekerja beracun merusak produktivitas secara kolektif; membutuhkan kepemimpinan tegas dan evaluasi individu ketat.
12	Pengaruh Kemalasan Sosial dan Burnout Terhadap Kinerja Karyawan	Kuantitatif (Regresi)	SL, Kelelahan Ekstrem (<i>Burnout</i>), Kinerja.	SL dan <i>burnout</i> berkontribusi negatif sangat besar (53,7%) terhadap anjloknya kinerja karyawan secara keseluruhan.
13	The Effect Of Job Insecurity, Distributive Injustice And Workload On Social Loafing Behavior In Hospital Nurses With Turnover Intention As Mediation	Kuantitatif (Regresi)	<i>Job Insecurity</i> , Ketidakadilan, Beban Kerja, SL.	Tingginya rasa tidak aman dalam bekerja dan distribusi beban kerja yang tidak adil secara langsung memicu SL.
14	Pengaruh Career Plateau, Job Burnout, Social Loafing terhadap Turnover Intention	Kuantitatif (SEM)	Stagnasi Karier, <i>Burnout</i> , SL, Niat Keluar (<i>Turnover</i>).	Perilaku SL dan kelelahan kerja berbanding lurus dengan tingginya niat

					karyawan untuk <i>resign</i> dari perusahaan.
15	Evaluating the Impact of Workplace Friendship on Social Loafing	Kuantitatif (SEM)	Persahabatan Kerja, Komitmen, Rasa Aman Psikologis, SL.		Lingkungan kerja yang mempromosikan pertemanan meningkatkan rasa aman psikologis, yang secara efektif meredam SL.
16	A Review of the Effects of Social Loafing on Firm's Performance	Kualitatif (Tinjauan Pustaka)	SL, Kinerja Perusahaan.		SL merusak produktivitas makro organisasi; organisasi disarankan meminimalkan celah <i>free-riding</i> dengan kejelasan tugas.
17	Social Loafing: Understanding, Mitigating, and Enhancing Group Performance	Kualitatif (Tinjauan Pustaka)	Keterlibatan Pribadi, Ukuran Kelompok, Evaluasi, SL.		SL paling efektif dicegah dengan membuat tugas lebih bermakna dan memfasilitasi mekanisme evaluasi diri bagi karyawan.
18	Social Loafing and Its Effects in Workplace	Kualitatif (Tinjauan Pustaka)	Ukuran Kelompok, Kohesi, Dominasi Visual, SL.		Interaksi dan visibilitas dalam kelompok adalah penentu utama apakah seseorang akan berkontribusi atau menjadi pasif (SL).
19	Effect Of Organizational Justice on Social Loafing; The Mediating Role of Felt Obligation	Kuantitatif (PLS-SEM)	Keadilan Organisasi, Rasa Kewajiban (<i>Felt Obligation</i>), SL.		Keadilan prosedural membuat karyawan merasa memiliki kewajiban moral untuk membalas perusahaan, sehingga SL menurun.
20	Social Loafing, Perceived Organizational Support, Organizational Commitment, Job Satisfaction	Kuantitatif (Regresi)	SL, Dukungan Organisasi, Komitmen, Kepuasan Kerja.		Dukungan dan komitmen meningkatkan kepuasan kerja hingga 54%, sementara perilaku SL justru menurunkan tingkat kepuasan.
21	Peran Dukungan Rekan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Perilaku Kemalasan Sosial	Kuantitatif (PLS-SEM)	Dukungan Rekan, Komitmen Organisasi, <i>Turnover</i> , SL.		Komitmen tinggi efektif menekan niat keluar dan perilaku SL; sementara dukungan dari sesama rekan kerjanya tidak terlalu signifikan.
22	Organizational Culture dan Work Engagement terhadap Employee Performance dengan Social Loafing sebagai Variabel Intervening	Kuantitatif (SEM/SmartPLS)	Budaya Organisasi, Keterlibatan Kerja, SL, Kinerja.		Keterlibatan kerja yang tinggi adalah kunci untuk mendongkrak kinerja sekaligus meredam peluang terjadinya SL.

23	Pengaruh Langsung Afektif Produktivitas Melalui Sosial	Tidak Komitmen Terhadap Pegawai Kemalasan	Kuantitatif (Analisis Jalur)	Komitmen Afektif, SL, Produktivitas.	SL bertindak sebagai penyakit yang menggerus produktivitas; komitmen afektif yang tinggi dapat memamatkan perilaku SL tersebut.
----	--	---	------------------------------	--------------------------------------	---

Penelitian ini menganalisis 23 artikel yang memenuhi kriteria inklusi untuk membahas konsep *social loafing* dalam berbagai konteks organisasi, termasuk lingkungan digital dan ekosistem *start-up*. Dari sisi metode, artikel-artikel tersebut mencakup pendekatan kuantitatif seperti PLS-SEM, SEM, regresi berganda, analisis jalur, hingga *experience sampling method* (ESM), serta pendekatan kualitatif berupa tinjauan pustaka sistematis. Subjek penelitian yang menjadi basis kajiannya beragam karyawan perusahaan teknologi, sektor swasta, manufaktur, pemerintahan, hingga tenaga kesehatan. Keberagaman ini justru memperkuat relevansinya terhadap *start-up* yang secara operasional menyerap elemen dari hampir semua sektor tersebut.

Yang menarik dari keseluruhan peta literatur ini *social loafing* tidak lagi bisa dijelaskan sepenuhnya oleh teori-teori lama tentang ukuran kelompok dan visibilitas tugas. Kajian-kajian terbaru memperlihatkan bahwa anonimitas digital, ketergantungan pada kecerdasan buatan, dan tekanan kerja di lingkungan virtual kini jauh lebih dominan sebagai pemicunya. Pergeseran ini menuntut analisis yang lebih berlapis tidak cukup hanya dari sudut pandang perilaku organisasi, tapi perlu ditelusuri juga melalui kerangka teori psikologis dan sosial yang lebih mendasar.

Latané (1981) dalam *Social Impact Theory* menjelaskan bahwa pengaruh sosial terhadap individu ditentukan oleh tiga faktor: kekuatan, kedekatan, dan jumlah sumber pengaruh. Semakin banyak anggota kelompok, semakin terdilusi pengaruh yang diterima masing-masing orang dan di situlah *social loafing* punya ruang untuk tumbuh. Setiap orang merasa "satu di antara banyak", tekanan untuk berkontribusi penuh melemah, dan usaha pun ikut menurun.

Temuan dalam kajian ini tidak hanya mengonfirmasi mekanisme klasik itu, tapi juga memperlihatkan bagaimana ia beroperasi di ruang digital. Liu et al. (2025) menemukan bahwa ketidakseragaman visibilitas kamera dalam rapat virtual sebagian peserta menyalakan kamera, sebagian tidak menciptakan mispersepsi dominasi sosial yang secara langsung melemahkan *immediacy*. Tanpa sinyal sosial nonverbal yang biasanya mengingatkan seseorang bahwa kontribusinya terlihat dan dinilai, usaha individu turun meski mereka berada dalam sesi kerja yang sama. Chakraborty et al. (2024) memperkuat ini dari sudut WFH jarak fisik menghapus dua pilar *Social Impact Theory* sekaligus kekuatan dan kedekatan dan membuat karyawan lebih rentan melakukan *cyberloafing*. Dalam *start-up* yang timnya tersebar dan komunikasinya banyak bersifat asinkron, dilusi pengaruh sosial ini bukan anomali. Ia adalah kondisi default yang sulit diatasi hanya dengan memo kebijakan. Chiu et al. (2026) menawarkan sudut pandang yang lebih segar. Lingkungan

Virtual Reality yang imersif ternyata bisa memulihkan *immediacy* dan kekuatan yang hilang tadi. Kondisi *flow* yang diciptakan VR menekan *moral disengagement* dan menurunkan *social loafing* secara terukur. Artinya, bukan teknologinya yang bermasalah tapi desain lingkungan sosialnya.

Social Exchange Theory bertumpu pada logika resiprokal, orang membalas perlakuan yang mereka terima. Ketika organisasi memberi dukungan nyata, karyawan membalasnya dengan usaha nyata pula. Ketika keseimbangan itu rusak, *social loafing* menjadi respons yang, secara psikologis, cukup masuk akal. Chen et al. (2025) menemukan bahwa *perceived organizational support* (POS) menekan *social loafing* lewat dua jalur peningkatan *self-efficacy* dan kreativitas pemecahan masalah. Artikel 20 mengkuantifikasikan ini, dukungan dan komitmen mendongkrak kepuasan kerja hingga 54%, sementara *social loafing* bergerak berlawanan arah. Awee et al. (2024) menambahkan dimensi yang lebih halus, keadilan prosedural menumbuhkan rasa utang moral yang dilunasi karyawan dengan berkontribusi lebih serius. Sebaliknya, *job insecurity* dan distribusi beban kerja yang tidak adil merusak keseimbangan pertukaran ini secara langsung (Jannah et al., n.d.). Yang & Shiu. (2023) melengkapi gambaran ini dengan menemukan bahwa persahabatan kerja membangun kepercayaan yang jauh lebih personal dari pertukaran transaksional biasa dan norma resiprokal yang melekat padanya membuat *free-riding* terasa seperti pengkhianatan, bukan sekadar kekurangan profesional.

Equity Theory berargumen bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh persepsi keseimbangan rasio *input-output* seseorang relatif terhadap orang lain. Ketika rasio itu timpang, pengurangan usaha menjadi mekanisme penyeimbangan yang hampir otomatis dan inilah salah satu jalan paling pendek menuju *social loafing*. Artikel 13 memberikan bukti paling langsung, *distributive injustice* secara langsung memicu *social loafing*, dan ini sangat relevan untuk *start-up* di mana batas peran yang kabur sering membuat sebagian anggota menanggung beban jauh lebih berat tanpa pengakuan sepadan. Christian et al., n.d. memperlihatkan ujung paling ekstremnya, stagnasi karier adalah sinyal bahwa rasio itu tidak akan pernah membaik di titik inilah *social loafing* bertransisi menjadi keputusan untuk pergi. Alatas & Williana. (2024) mengukur biayanya, kombinasi *social loafing* dan *burnout* menyumbang 53,7% penurunan kinerja, menjadikan ketidakadilan distribusi bukan sekadar isu moral, tapi variabel kinerja yang konkret. Antidotnya, menurut Nilawati & Ali. (2024), adalah *work engagement* yang tinggi, ketika karyawan merasa dilibatkan secara bermakna, persepsi keadilan membaik karena mereka mengakui nilai intrinsik dari pekerjaan mereka sendiri.

Social loafing dalam ekosistem *start-up* adalah produk dari empat mekanisme yang bekerja bersamaan: dilusi pengaruh sosial, pertukaran yang tidak seimbang, persepsi ketidakadilan, dan delegasi kognitif yang melampaui batas. Masing-masing butuh respons yang berbeda—tidak ada satu intervensi tunggal yang cukup. Perlu dicatat satu temuan paradoksal. Artikel 9 menemukan bahwa *social loafing* ringan di pagi hari kadang berfungsi sebagai pemulihan energi yang justru meningkatkan kinerja sore harinya. Dalam *start-up*

yang beroperasi di bawah tekanan tanpa jeda, kemampuan manajer membedakan kemalasan fungsional dan disfungsi adalah kompetensi nyata, bukan sekadar wacana.

Secara praktis, temuan-temuan ini menunjuk ke empat arah intervensi: (1) mengurangi anonimitas digital dengan merancang ulang format kolaborasi virtual dan memperjelas pembagian peran; (2) membangun sistem pertukaran yang adil evaluasi individu eksplisit, distribusi beban kerja terukur, pengakuan kontribusi konsisten; (3) menetapkan batas tanggung jawab kognitif yang tidak bisa didelegasikan kepada AI; dan (4) menciptakan iklim psikologis yang aman melalui kepemimpinan suportif dan komitmen afektif sebagai pondasi pertukaran sosial yang sehat (Awee et al., 2024; Chen et al., 2025; Yang & Shiu, 2023).

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa fenomena *social loafing* pada ekosistem *start-up* telah bermutasi dari sekadar persoalan ukuran kelompok menjadi disfungsi perilaku akibat tingginya anonimitas digital yang didorong oleh sistem kerja virtual dan ketergantungan pada otomatisasi Kecerdasan Buatan Generatif (GenAI). Transformasi ini melahirkan bentuk kemalasan digital baru seperti *cyberloafing* dan *GenAI loafing* yang terbukti memperburuk dinamika tim dan memicu siklus destruktif organisasi, mulai dari ketimpangan beban kerja, kelelahan ekstrem (*burnout*), hingga lonjakan angka pengunduran diri karyawan secara drastis. Meski demikian, kajian ini juga menemukan sisi fungsional paradoksal di mana kemalasan skala mikro dapat menjadi mekanisme pemulihan energi di tengah tekanan *hustle culture*. Menyikapi kompleksitas ini, strategi penanggulangan oleh manajemen *start-up* tidak dapat lagi hanya mengandalkan pengawasan struktural yang kaku, melainkan harus beralih pada pendekatan rekayasa psikologis. Implikasi praktisnya menuntut manajer untuk mengurangi anonimitas digital, menetapkan batas tanggung jawab kognitif yang tidak bisa didelegasikan kepada AI, serta menumbuhkan akuntabilitas mandiri melalui penguatan keadilan organisasi dan penciptaan rasa aman emosional. Pada akhirnya, pergeseran dinamika ekosistem kerja ini membuka urgensi bagi penelitian selanjutnya untuk mengkaji lebih dalam terkait batasan etis antara efisiensi teknologi dan eksploitasi kemalasan digital (*GenAI loafing*). Hal ini esensial guna mencegah integrasi AI menjadi celah baru bagi erosi tanggung jawab individu di masa depan.

Referensi

- Alatas, N. F., & Williana, E. (2024). The Influence Of Social Loafing And Burnout On Employee Performance PT Tunas Ridean Tbk. *International of Management Bussiness and Research*, 1(1), 27–41.
- Amanuloh, F., & Suwarti, S. (2021). Perbedaan Social Laofing Ditinjau Dari Jenis Kelamin Dan Lama Kerja Pada Karyawan Ud Jibay Melati Tegal. *Psimphoni*, 1(2), 93. <https://doi.org/10.30595/psimphoni.v1i2.8175>

- Awee, A., Maludin, N., Mohsin, F. H., Raman, G., & Khamar Tazilah, M. D. A. (2024). Effects of Organizational Justice on Social Loafing: The Mediating Role of Felt Obligation. *Journal of Entrepreneurship and Business*, 12(1), 43–64. <https://doi.org/10.17687/jeb.v12i1.1191>
- Belal Dahiam Saif Ghaleb. (2024). Social Loafing: Understanding, Mitigating, and Enhancing Group Performance. *International Journal of Scientific Multidisciplinary Research*, 2(9), 1321–1328. <https://doi.org/10.55927/ijsmr.v2i9.10975>
- Chakraborty, T., Dhir, S., Al-Busaidi, A. S., & Dwivedi, Y. K. (2024). Can Remote Work Be Adopted When Phubbing and Cyber Loafing Behavior Are on the Rise? *Journal of Global Information Management*, 32(1), 1–25. <https://doi.org/10.4018/JGIM.341800>
- Chen, C., Song, H., Wang, D., & Wang, B. (2025a). How does perceived organisational support restrain social loafing of employees? The mediating role of self-efficacy and entrepreneurial bricolage. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(1), 100634. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100634>
- Chen, C., Song, H., Wang, D., & Wang, B. (2025b). How does perceived organisational support restrain social loafing of employees? The mediating role of self-efficacy and entrepreneurial bricolage. *Journal of Innovation and Knowledge*, 10(1). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100634>
- Chiu, C.-M., Dliya'ul Haq, M., Hsu, J. S.-C., & Cheng, H.-L. (2026). Exploring social loafing in virtual reality-supported metaverse teamwork. *Decision Support Systems*, 205, 114637. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2026.114637>
- Christian, E., Emilia, N., & Studi Manajemen, P. (n.d.). *Pengaruh Career Plateau, Job Burnout, Social Loafing terhadap Turnover Intention Karyawan di Lingkungan PT. Duta Sumber Inti Niaga*.
- Daryono, D., & Foertsch, C. (2023). The Role of Active Social Loafing and Psychological Encouragement in Human Capital Development. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 14(1), 143–161. <https://doi.org/10.18196/mb.v14i1.16746>
- Ganini, F. (2022). Analisa Strategi Pengembangan Model Bisnis B2B pada Perusahaan e-Commerce Groceries Online PT XYZ. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 6(4), 387–392. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v6i4.19320>
- Jannah, W., Rahmat Hidayat, M., Zhafira, N. H., & Putra, Z. (n.d.). *Social Loafing Dan Turnover Intention Pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (Cabang Meulaboh)*.
- Liu, H., Zheng, B., Liu, H., & Lee, M. K. O. (2025). Social loafing in discrepant visibility contexts: The role of perceived aggressive and sociable dominance. *Information & Management*, 62(1), 104059. <https://doi.org/10.1016/j.im.2024.104059>
- Nilawati, N., & Ali, H. (2024). Organizational Culture dan Work Engagement terhadap Employee Performance dengan Social Loafing sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekobistek*, 13(3), 142–148. <https://doi.org/10.35134/ekobistek.v13i3.811>
- Rizqisyah, A., & Rinaldi, M. R. (2025). When Teams Become a Burden: A Study of Social Laziness and Work Productivity in Production Employees. *Journal of Social and Industrial Psychology*, 14(1), 44–49. <https://doi.org/10.15294/sip.v14i1.24242>

- Rohendi, A., Asriani, A., & Kharisma, D. B. (2023). Regulation for startups in Indonesia: Problems and recommendations. *Cogent Business & Management*, 10(3). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2276993>
- Saluja, S., Sinha, S., & Goel, S. (2025). Loafing in the era of generative AI. *Organizational Dynamics*, 54(3), 101101. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101101>
- Song, D., Deng, Z., & Evans, R. (2026). The impact of intelligent decision support systems on social loafing in the workplace: The role of technology affordance and moral disengagement. *Technological Forecasting and Social Change*, 224, 124482. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.124482>
- Tricco, A. C., Lillie, E., Zarin, W., O'Brien, K. K., Colquhoun, H., Levac, D., Moher, D., Peters, M. D. J., Horsley, T., Weeks, L., Hempel, S., Akl, E. A., Chang, C., McGowan, J., Stewart, L., Hartling, L., Aldcroft, A., Wilson, M. G., Garritty, C., ... Straus, S. E. (2018). PRISMA Extension for Scoping Reviews (PRISMA-ScR): Checklist and Explanation. *Annals of Internal Medicine*, 169(7), 467–473. <https://doi.org/10.7326/M18-0850>
- Trisna Melati, & Ni Made Purnami. (2025). Peran Kepuasan Pelanggan Dalam Memediasi Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Niat Berkunjung Kembali Pada Villa Telaga Wana Gianyar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 14(9), 698–717. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2025.v14.i9.p06>
- Vveinhardt, J., & Banikonytė, J. (2017). Managerial Solutions that Increase the Effect of Group Synergy and Reduce Social Loafing. *Management of Organizations: Systematic Research*, 78(1), 109–129. <https://doi.org/10.1515/mosr-2017-0019>
- Yang, F.-H., & Shiu, F.-J. (2023). Evaluating the Impact of Workplace Friendship on Social Loafing in Long-Term Care Institutions: An Empirical Study. *Sustainability*, 15(10), 7828. <https://doi.org/10.3390/su15107828>
- Yusuf, Y., & Sanusi, F. (2024). A Review of the Effects of Social Loafing on Firm's Performance. In *Journal of Accounting and Taxation* (Vol. 4, Number 3).