




Burnout, Work-Life Balance, and Employee Productivity In a Hybrid Work Environment: A Qualitative Study in Indonesia

Burnout, Work-Life Balance, dan Produktivitas Karyawan Dalam Lingkungan Kerja Hybrid: Studi Kualitatif Di Indonesia

Ratnasartika Aprilyanti^{1*}, Sri Ratnawati², Anna Mariani Kartasasmita³

^{1,2,3}Fakultas Bisnis dan Ilmu Sosial, Universitas Binawan, Jakarta, Indonesia

| ARTICLE INFO | ABSTRACT |
|---|---|
| <p>Article history: Received: 06 Mei 2026 Revised: 12 Mei 2026 Accepted: 13 Mei 2026</p> <p>Keywords: Employee Burnout; Work-Life Balance; Hybrid Productivity; Psychological Detachment; Indonesia Hybrid Work System.</p> | <p>The rapidly expanding hybrid work environment post-COVID-19 pandemic presents complex challenges for human resource management, particularly regarding burnout, work-life balance, and employee productivity. This study aims to thoroughly analyze how burnout and work-life boundary ambiguity affect employee productivity within Indonesia's hybrid work system. Employing a qualitative phenomenological approach through in-depth interviews, focus group discussions (FGD), and observation with 12 cross-sector informants, this research identifies four primary themes: (1) multidimensional burnout manifesting differently in hybrid contexts compared to traditional offices; (2) endemic work-life boundary ambiguity in hybrid arrangements; (3) contextual and non-linear productivity; and (4) the critical role of managerial support as a moderator. This study's novelty lies in conceptualizing the Hybrid Burnout Paradox, wherein hybrid work flexibility simultaneously reduces and exacerbates burnout depending on employees' psychological boundary quality. These findings challenge assumptions that hybrid flexibility inherently improves well-being, offering a new analytical framework relevant to HR practitioners and Indonesian employment policymakers. Practical implications include recommendations for hybrid policy development centered on structured autonomy, psychological boundary management training, and adaptive managerial role design.</p> |
| <p>This is an open access article under the CC BY-NC-SA license</p>  | <p>Corresponding Author: Ratnasartika Aprilyanti, Fakultas Bisnis dan Ilmu Sosial, Universitas Binawan, Jakarta, Indonesia, Email: ratna@binawan.ac.id</p> |

PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 telah mengakselerasi transformasi fundamental cara kerja global, memaksa organisasi beralih dari model kerja konvensional berbasis kantor menuju pengaturan jarak jauh dalam hitungan minggu. Ketika krisis mulai mereda, model kerja hybrid yang menggabungkan kerja dari rumah (WFH) dan kerja dari kantor (WFO) muncul bukan sekadar sebagai respons darurat, melainkan sebagai norma ketenagakerjaan baru yang diadopsi secara luas (Choudhury et al., 2021; Gajendran & Harrison, 2022). Di Indonesia, survei Kementerian Ketenagakerjaan (2022) mencatat bahwa lebih dari 68% perusahaan di sektor formal, terutama di kota-kota metropolitan seperti Jakarta, Surabaya, dan Bandung, telah mengimplementasikan skema hybrid secara permanen atau semi-permanen. Angka ini mencerminkan pergeseran paradigma yang signifikan dalam relasi antara ruang kerja, waktu, dan produktivitas.

Namun demikian, di balik janji fleksibilitas yang ditawarkan oleh sistem hybrid, terdapat permasalahan yang semakin nyata: meningkatnya prevalensi burnout karyawan dan erosi work-life balance. World Health Organization (WHO) pada tahun 2019 telah mengklasifikasikan burnout sebagai fenomena pekerjaan dalam International Classification of Diseases (ICD-11), mendefinisikannya sebagai sindrom yang dihasilkan dari stres kronis di tempat kerja yang belum berhasil dikelola, dan dicirikan oleh tiga dimensi: perasaan kelelahan atau kekurangan energi, peningkatan jarak mental dari pekerjaan, serta penurunan efisiensi profesional. Dalam konteks hybrid, batasan antara ruang kerja dan ruang pribadi menjadi kabur secara struktural, menciptakan kondisi yang oleh para peneliti disebut sebagai techno-invasion dan always-on culture (Derks et al., 2020; Schlachter et al., 2023), yang secara sistematis menggerus kemampuan karyawan untuk melakukan psychological detachment dari pekerjaan.

Di Indonesia, permasalahan ini diperparah oleh faktor kontekstual yang khas: infrastruktur digital yang belum merata, norma budaya kerja yang cenderung kolektivistik dan menghargai kehadiran fisik sebagai sinyal produktivitas (Hofstede, 1980; Tjakraatmadja, 2022), serta regulasi ketenagakerjaan yang belum sepenuhnya mengakomodasi realitas kerja hybrid. Kondisi ini menciptakan ketegangan antara ekspektasi fleksibilitas dari sisi karyawan dengan tuntutan aksesibilitas konstan dari sisi organisasi.

Terlepas dari relevansinya yang tinggi, terdapat research gap yang signifikan dalam literatur yang ada. Pertama, sebagian besar studi tentang burnout dan work-life balance dalam konteks hybrid dilakukan di negara-negara Barat (Amerika Serikat, Eropa Barat), sehingga temuan yang ada belum tentu dapat diaplikasikan langsung pada konteks Indonesia dengan karakteristik budaya, ekonomi, dan regulasi yang berbeda. Kedua, studi yang ada cenderung berfokus pada pengukuran kuantitatif tingkat burnout dan produktivitas sebagai variabel terpisah, tanpa mengeksplorasi secara mendalam mekanisme proses dan interaksi dinamis di antara keduanya dalam setting hybrid yang spesifik. Ketiga, konseptualisasi produktivitas dalam penelitian terdahulu masih dominan bersifat output-based, mengabaikan dimensi kualitas, kreativitas, dan well-being yang semakin relevan dalam ekonomi pengetahuan.

Berdasarkan identifikasi gap tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis bagaimana burnout termanifestasi dan dialami secara subjektif oleh karyawan dalam konteks kerja hybrid di Indonesia; (2) mengidentifikasi pola ambiguitas batas kerja-kehidupan pribadi yang khas dalam pengaturan hybrid; (3) memahami bagaimana burnout dan work-life balance secara bersama-sama memengaruhi persepsi dan kinerja produktivitas karyawan; serta (4) merumuskan model analitik yang merepresentasikan dinamika hubungan ketiga konstruk tersebut dalam konteks Indonesia.

METODE PENELITIAN

Pendekatan dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologi interpretatif (*Interpretative Phenomenological Analysis/IPA*), yang dipilih karena kapasitasnya untuk mengeksplorasi secara mendalam bagaimana individu memaknai pengalaman hidup mereka yang spesifik, dalam hal ini pengalaman burnout, pengelolaan batas kerja pribadi, dan produktivitas dalam konteks hybrid (Smith et al., 2009). Desain IPA secara epistemologis selaras dengan tujuan penelitian yang berupaya memahami bukan hanya apa yang dialami karyawan, melainkan bagaimana dan mengapa pengalaman tersebut terbentuk dan bermakna bagi mereka.

Sumber Data dan Pemilihan Informan

Data dikumpulkan dari 12 informan yang dipilih menggunakan purposive sampling dengan kriteria: (1) karyawan *full-time* yang telah menjalankan sistem kerja *hybrid* minimal satu tahun; (2) berdomisili dan bekerja di kota-kota besar Indonesia (Jakarta, Surabaya, Bandung, dan Bali); (3) bekerja di sektor yang berbeda untuk memastikan heterogenitas perspektif; serta (4) bersedia memberikan *informed consent* untuk partisipasi penelitian. Heterogenitas sampel dipertahankan secara sengaja untuk memungkinkan analisis variasi pengalaman lintas konteks industri (Patton, 2015).

Tabel 1. Profil Informan Penelitian

| No. | Nama Samaran | Usia | Sektor Industri | Pengalaman Hybrid (thn) | Metode Pengumpulan Data | Skema Hybrid |
|-----|--------------|------|---------------------|-------------------------|-------------------------|--------------|
| 1 | Informan 1 | 34 | Teknologi Informasi | 2 | Wawancara Mendalam | 3H/20 |
| 2 | Informan 2 | 41 | Perbankan | 3 | Wawancara Mendalam | 2H/30 |
| 3 | Informan 3 | 29 | Konsultan Manajemen | 2 | Wawancara + FGD | 4H/10 |
| 4 | Informan 4 | 37 | Manufaktur | 1,5 | Wawancara Mendalam | 2H/30 |
| 5 | Informan 5 | 45 | Pendidikan Tinggi | 2 | Wawancara + Observasi | 3H/20 |
| 6 | Informan 6 | 32 | Keuangan & Asuransi | 2,5 | FGD | 4H/10 |
| 7 | Informan 7 | 38 | Ritel & E-commerce | 2 | Wawancara Mendalam | 3H/20 |
| 8 | Informan 8 | 27 | Media & Kreatif | 1,5 | Wawancara + Observasi | Fleksibel |
| 9 | Informan 9 | 43 | Layanan Kesehatan | 1 | Wawancara Mendalam | 2H/30 |
| 10 | Informan 10 | 36 | Startup Teknologi | 3 | FGD + Observasi | Fleksibel |
| 11 | Informan 11 | 31 | Telekomunikasi | 2 | Wawancara Mendalam | 3H/20 |
| 12 | Informan 12 | 39 | BUMN Logistik | 2,5 | Wawancara Mendalam | 2H/30 |

Sumber: Data Primer Penelitian (2024)

Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui tiga metode triangulasi. Pertama, wawancara mendalam semi-terstruktur dilakukan secara individual dengan durasi 60-90 menit, menggunakan panduan wawancara yang mencakup dimensi pengalaman burnout, strategi pengelolaan batas kerja pribadi, dan persepsi produktivitas. Wawancara dilakukan secara daring melalui platform Zoom dan Google Meet untuk mempertahankan konsistensi dengan konteks *hybrid* yang diteliti. Kedua, dua sesi *focus group discussion* (FGD) diselenggarakan dengan total 6 peserta (3 per sesi), dipilih berdasarkan homogenitas sektor industri untuk memfasilitasi dialog yang produktif. Ketiga, observasi non-partisipatif terhadap aktivitas kerja digital (dengan izin informan) dilakukan selama dua minggu untuk memverifikasi konsistensi antara narasi wawancara dan perilaku kerja aktual.

3.4 Analisis Data

Analisis mengikuti prosedur IPA yang terdiri dari lima tahap: (1) pembacaan berulang dan anotasi transkrip verbatim; (2) identifikasi tema-tema emergen di tingkat individu; (3) pengembangan kluster tema yang lebih abstrak melalui proses kategorisasi; (4) pencarian pola dan koneksi antar tema di seluruh data; serta (5) interpretasi dan teoritisasi temuan dalam dialog dengan literatur yang ada (Smith et al., 2009). Kredibilitas data dijamin melalui member checking dengan sembilan dari dua belas informan dan peer debriefing dengan dua peneliti independen di bidang Psikologi Industri dan Organisasi. Reflexive thematic analysis dilakukan untuk mengidentifikasi dan memitigasi potensi bias peneliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Temuan

Analisis tematik terhadap data yang terkumpul menghasilkan empat tema utama yang secara bersama-sama menjelaskan dinamika kompleks antara *burnout*, *work-life balance*, dan produktivitas dalam konteks *hybrid* di Indonesia. Tabel 2 menyajikan peta tema, sub-tema, dan frekuensi kemunculannya dalam corpus data.

Tabel 2. Peta Tema Penelitian dan Frekuensi Kemunculan

| Tema Utama | Sub-tema | Frekuensi Kemunculan (n=12) | Indikator Utama |
|--------------------------------|----------------------|-----------------------------|---|
| Burnout Multidimensional | Kelelahan Emosional | 11 (91,7%) | Kesulitan fokus, apatis setelah rapat |
| Burnout Multidimensional | Depersonalisasi | 9 (75,0%) | Respons dingin, komunikasi minimal |
| Burnout Multidimensional | Reduksi Pencapaian | 10 (83,3%) | Ragu terhadap kontribusi sendiri |
| Ambiguitas Batas Kerja-Pribadi | Blurring Time | 12 (100%) | Rapat malam, pesan WA setelah jam kerja |
| Ambiguitas Batas Kerja-Pribadi | Intrusi Domestik | 10 (83,3%) | Gangguan keluarga saat WFH |
| Produktivitas | Produktivitas Tinggi | 8 (66,7%) | Kolaborasi tatap muka |

| | | | |
|---------------------------|--------------------------------|------------|---|
| Kontekstual | (Kantor) | | efektif |
| Produktivitas Kontekstual | Produktivitas Tinggi (Rumah) | 9 (75,0%) | Fokus deep work tanpa distraksi sosial |
| Produktivitas Kontekstual | Produktivitas Rendah (Burnout) | 11 (91,7%) | Prokrastinasi, output menurun |
| Respons Organisasi | Dukungan Manajerial Efektif | 7 (58,3%) | Check-in rutin, fleksibilitas kebijakan |
| Respons Organisasi | Dukungan Manajerial Inadekuat | 10 (83,3%) | Ekspektasi tidak realistis, monitoring berlebihan |

Sumber: Analisis Data Primer (2024); H = hari kerja di rumah, O = hari kerja di kantor

Tema 1: Burnout Multidimensional dalam Konteks Hybrid

Manifestasi Kelelahan Emosional yang Tersembunyi

Sebelas dari dua belas informan (91,7%) melaporkan pengalaman kelelahan emosional yang signifikan, namun dengan karakteristik yang berbeda dari *burnout* dalam konteks kantor tradisional. Yang paling menonjol adalah apa yang informan deskripsikan sebagai 'kelelahan tanpa sebab yang jelas sebuah kondisi di mana mereka merasa terkuras secara emosional meskipun secara objektif tidak menghadapi beban kerja yang jauh lebih berat dari sebelumnya.

Informan 1 seorang manajer proyek di perusahaan teknologi informasi, mendeskripsikan pengalamannya sebagai berikut: 'Anehnya, saya justru lebih capek sekarang dari pas kerja di kantor terus. Saya nggak bisa *pinpoint* alasannya. Mungkin karena tidak ada bedanya antara ruang kerja dan ruang istirahat. Ruang kerja saya adalah kamar tidur saya.' Narasi ini secara akurat mencerminkan konsep *spillover* yang diidentifikasi dalam teori konflik peran Greenhaus dan Beutell (1985), di mana energi dan perhatian yang dihabiskan dalam satu domain 'tumpah' ke domain lain, mengganggu proses pemulihan.

Fenomena ini berkaitan erat dengan apa yang peneliti identifikasi sebagai *virtual meeting fatigue* atau '*Zoom fatigue*'. Informan 5 dosen di perguruan tinggi negeri di Bandung, menggambarkan: 'Setelah empat atau lima meeting online dalam satu hari, saya benar-benar tidak bisa lagi memproses informasi baru. Tapi ada satu meeting lagi jam 4 sore dan dua tenggat laporan.' Temuan ini konsisten dengan penelitian Bailenson (2021) yang secara sistematis mendokumentasikan berbagai mekanisme psikologis yang mendasari *fatigue meeting virtual*, termasuk kebutuhan kognitif yang meningkat untuk mempertahankan kontak mata artifisial dan pengelolaan presentasi diri yang lebih intensif dalam format video.

Depersonalisasi Digital: Distansi di Balik Layar

Sembilan informan (75%) menggambarkan pengalaman depersonalisasi dalam interaksi profesional mereka, yang dalam konteks *hybrid* mengambil bentuk yang berbeda dari sinisme konvensional. Informan 2, manajer *middle* di bank swasta, mengutarakan: 'Kadang saya membalas email anggota tim saya dengan sangat singkat, bukan karena malas, tapi karena saya benar-benar tidak punya energi untuk berpikir lebih jauh. Saya tahu itu bukan cara terbaik, tapi itulah yang bisa saya lakukan.' Pola ini mengindikasikan bahwa depersonalisasi dalam konteks *hybrid* tidak selalu berwujud sikap

sinis eksplisit, melainkan sering berupa withdrawal komunikasi progresif yang mungkin tidak terdeteksi oleh manajemen namun berdampak serius pada kohesi tim.

Temuan ini memperluas pemahaman kita tentang dimensi depersonalisasi dalam kerangka Maslach. Jika Maslach dan Leiter (2016) mendefinisikan depersonalisasi sebagai distansi psikologis terhadap pekerjaan, data kami menunjukkan bahwa dalam konteks hybrid, depersonalisasi lebih akurat dipahami sebagai distansi terhadap rekan kerja yang dimediasi secara digital, sebuah sub-konstruk yang kami usulkan dengan istilah digital depersonalization.

Ambiguitas Pencapaian dalam Ruang Kerja yang Tidak Terlihat

Sepuluh informan (83,3%) melaporkan kesulitan mengevaluasi nilai kontribusi mereka sendiri, sebuah manifestasi dari dimensi *reduced personal accomplishment* dalam model Maslach. Yang menarik adalah konteks spesifik dari keraguan ini: informan tidak ragu tentang kualitas output mereka secara teknis, melainkan tentang apakah kontribusi mereka dilihat, diakui, dan diapresiasi dalam lingkungan di mana visibilitas fisik tidak lagi tersedia sebagai sinyal.

Informan 6, analis keuangan di perusahaan asuransi, mengungkapkan dengan tepat: 'Saya bisa menyelesaikan analisis yang kompleks dari rumah. Outputnya sama bagusnya. Tapi saya tidak yakin atasan saya benar-benar tahu seberapa banyak yang sudah saya kerjakan, karena dia tidak bisa 'melihat' saya kerja.' Temuan ini mengkonfirmasi fenomena yang oleh Elsbach dan Cable (2012) disebut sebagai proximity bias, di mana manajer cenderung mengevaluasi karyawan yang hadir fisik lebih positif terlepas dari kualitas aktual pekerjaan mereka, dan fenomena ini menciptakan tekanan psikologis tersendiri bagi karyawan hybrid.

Tema 2: Ambiguitas Batas Kerja-Pribadi sebagai Kondisi Endemik Hybrid

Seluruh informan (100%) tanpa terkecuali mengidentifikasi kerancuan batas antara waktu dan ruang kerja dengan kehidupan pribadi sebagai permasalahan utama dalam pengaturan hybrid mereka. Namun, penting untuk dicatat bahwa informan mendeskripsikan permasalahan ini bukan sebagai inefisiensi yang dapat diselesaikan dengan manajemen waktu sederhana, melainkan sebagai kondisi struktural yang tertanam dalam desain sistem hybrid itu sendiri.

Informan 12, staf senior di BUMN logistik, menggambarkan dinamika tipikal: 'Jadwal hybrid saya adalah dua hari di kantor, tiga hari di rumah. Tapi 'tiga hari di rumah' itu tidak berarti saya hanya bekerja delapan jam. Klien dan atasan tahu saya di rumah, jadi mereka rasa bebas untuk menghubungi saya kapan saja. WhatsApp grup masih aktif sampai jam sepuluh malam.' Narasi ini menggambarkan apa yang Derks et al. (2020) sebut sebagai the always-on norm, suatu ekspektasi implisit yang tertanam dalam budaya komunikasi digital organisasi, yang secara efektif menghapus batas waktu kerja.

Secara lebih sistematis, informan mengidentifikasi tiga mekanisme spesifik yang menghancurkan batas kerja-pribadi dalam konteks hybrid: (a) techno-invasion melalui notifikasi aplikasi pesan instan yang terus-menerus; (b) penggunaan ruang fisik yang sama untuk kerja dan relaksasi, yang menghilangkan isyarat kontekstual (contextual cues) yang membantu otak bertransisi antara mode kerja dan mode istirahat; dan (c) tekanan sosial untuk menunjukkan aksesibilitas sebagai bukti dedikasi. Ketiga mekanisme ini berinteraksi secara sinergis untuk menciptakan kondisi di mana psychological detachment, yang diidentifikasi Sonnentag dan Fritz (2007) sebagai kunci pemulihan dari stres kerja, menjadi sangat sulit dicapai.

Tema 3: Produktivitas Kontekstual dan Non-Linear

Temuan yang paling secara konsisten muncul dalam data dan sekaligus paling berkontribusi pada novelty penelitian ini adalah sifat produktivitas dalam konteks hybrid yang ternyata bukan linier, melainkan sangat kontekstual, situasional, dan bergantung pada interaksi kompleks antara jenis

tugas, kondisi fisik lingkungan, tingkat burnout aktual, dan struktur hari kerja. Tabel 3 di bawah menyajikan perbandingan dimensi produktivitas antara konteks WFO dan WFH.

Tabel 3. Perbandingan Dimensi Produktivitas dalam Konteks WFO vs. WFH dengan Moderasi Burnout

| Dimensi Produktivitas | Konteks WFO | Konteks WFH | Moderasi Burnout |
|------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|
| Kualitas Kolaborasi | Tinggi (tatap muka) | Sedang (bergantung platform) | Burnout menurunkan partisipasi |
| Kecepatan Penyelesaian Tugas | Sedang (distraksi sosial) | Tinggi (deep work) | Burnout menyebabkan prokrastinasi |
| Kreativitas & Inovasi | Tinggi (stimulasi sosial) | Sedang | Burnout menghambat lateral thinking |
| Kehadiran & Ketepatan Waktu | Terstruktur & teratur | Fleksibel namun rentan over-hours | Burnout meningkatkan absenteisme |
| Kualitas Keputusan | Bergantung energi kognitif | Bergantung kondisi rumah | Burnout secara signifikan melemahkan |

Sumber: Analisis Data Primer (2024)

Data menunjukkan paradoks yang menarik: delapan dari dua belas informan melaporkan produktivitas kolaboratif yang lebih tinggi di kantor, sementara sembilan melaporkan produktivitas individual (deep work) yang lebih tinggi di rumah. Namun, ketika tingkat burnout tinggi, keduanya mengalami penurunan signifikan, mengonfirmasi bahwa burnout merupakan moderator kritis yang melemahkan kelebihan produktivitas yang mungkin dimiliki oleh salah satu lingkungan.

Informan 11., insinyur perangkat lunak di perusahaan telekomunikasi, mengilustrasikan dinamika ini dengan tepat: 'Ketika saya fresh dan tidak burnout, tiga hari di rumah adalah surga untuk coding fokus. Tidak ada yang mengganggu, saya bisa masuk *flow state*. Tapi ketika saya sudah burnout, hari-hari di rumah justru paling tidak produktif karena tidak ada energi sosial yang bisa membangkitkan saya dan tidak ada struktur eksternal yang memaksa saya.' Pernyataan ini mengungkap dimensi yang selama ini kurang diperhatikan dalam literatur: lingkungan hybrid yang optimal bukan hanya bergantung pada preferensi individual, tetapi juga pada kondisi psikologis aktual karyawan pada suatu waktu tertentu.

Tema 4: Peran Kritis Dukungan Manajerial

Analisis data secara konsisten mengidentifikasi kualitas kepemimpinan dan dukungan manajerial sebagai faktor yang membedakan antara pengalaman hybrid yang sehat dan pengalaman hybrid yang disfungsi. Tujuh dari dua belas informan yang melaporkan tingkat burnout relatif lebih rendah, semuanya menyebutkan keberadaan manajer yang secara proaktif membangun struktur dan batasan yang jelas sebagai faktor protektif utama.

Informan 8, desainer kreatif di agensi media, mendeskripsikan praktik manajernya: 'Manajer saya sangat tegas tentang *no-communication* setelah jam enam sore, kecuali benar-benar darurat. Dan dia mendefinisikan 'darurat' secara eksplisit. Itu membuat kami semua merasa aman untuk benar-benar istirahat.' Sebaliknya, sepuluh informan dengan tingkat burnout yang lebih tinggi (83,3%) mendeskripsikan manajer yang secara tidak sengaja memperparah kondisi burnout melalui

ekspektasi yang tidak realistis, micromanagement digital, dan budaya responsivitas instan yang tidak pernah secara eksplisit dikritisi.

Temuan ini memiliki resonansi kuat dengan konsep servant leadership (Greenleaf, 1977) dan boundary management support (Kossek et al., 2021) dalam konteks hybrid. Secara spesifik, data mendukung proposisi bahwa manajer yang efektif dalam konteks hybrid harus menjalankan apa yang kami konseptualisasikan sebagai dual role: sebagai fasilitator produktivitas individual sekaligus penjaga integritas batas waktu tim. Peran ganda ini memerlukan kompetensi baru yang belum secara sistematis dikembangkan dalam program pelatihan manajerial di sebagian besar organisasi Indonesia.

Kontribusi Konseptual: Hybrid Burnout Paradox

Sintesis dari keempat tema di atas menghasilkan konseptualisasi baru yang menjadi novelty utama penelitian ini: Hybrid Burnout Paradox. Paradoks ini merujuk pada fenomena di mana fleksibilitas yang merupakan proposisi nilai utama sistem kerja hybrid, yaitu kemampuan untuk memilih kapan dan di mana bekerja, secara simultan dapat: (a) mengurangi burnout dengan memberikan otonomi dan menghilangkan tekanan komuter; dan (b) memperparah burnout dengan menciptakan ambiguitas batas yang menghambat recovery, memperpanjang *effective working hours*, dan menghapus ritual transisi yang secara psikologis membedakan mode kerja dan mode istirahat.

Determinan kritis yang memutuskan ke arah mana paradoks ini bergerak untuk seorang individu adalah kualitas psychological boundary management yang mereka miliki, sebuah kompetensi yang bersifat sebagian individual dan sebagian kontekstual-organisasional. Individu dengan kapasitas detachment yang tinggi dan dukungan organisasi yang memadai akan cenderung mengalami sisi positif paradoks, sementara mereka dengan kapasitas rendah dan dukungan inadeguat akan terjebak dalam siklus burnout yang diperparah oleh ilusi fleksibilitas.

Konseptualisasi ini berbeda secara signifikan dari model yang ada dalam beberapa cara. Pertama, ia menolak asumsi bahwa fleksibilitas hybrid adalah seragam dalam dampaknya terhadap well-being. Kedua, ia mengidentifikasi psychological boundary quality sebagai variabel mediasi kritis yang selama ini terabaikan. Ketiga, ia menekankan bahwa intervensi yang efektif harus beroperasi pada dua level simultan: kapasitas individual dan desain organisasional, bukan hanya salah satunya. Posisi ini konsisten dengan argumen Kossek dan Lautsch (2018) tentang perlunya pendekatan integratif dalam manajemen batas kerja-pribadi, sekaligus mengekspansinya dalam konteks hybrid yang spesifik.

Dalam konteks Indonesia, Hybrid Burnout Paradox memiliki dimensi tambahan yang berkaitan dengan kultur organisasional. Nilai kolektivisme yang tinggi dalam budaya kerja Indonesia (Hofstede, 1980) menciptakan tekanan sosial untuk selalu responsif dan tidak membiarkan kolega 'menunggu', yang dalam konteks hybrid diterjemahkan menjadi ekspektasi online-availability yang hampir tidak terbatas. Norma ini secara budaya memperkuat sisi negatif paradoks, membuat intervensi yang berpusat pada penguatan otonomi individual saja mungkin tidak cukup tanpa disertai perubahan norma kolektif yang lebih fundamental.

SIMPULAN

Penelitian ini telah berhasil menjawab tujuannya: menganalisis bagaimana burnout dan work-life balance secara bersama-sama memengaruhi produktivitas karyawan dalam lingkungan kerja hybrid di Indonesia. Temuan utama penelitian ini dapat dirangkum dalam empat poin kunci.

Pertama, burnout dalam konteks hybrid bermanifestasi dengan karakteristik yang khas dan berbeda dari burnout dalam setting kantor tradisional, ditandai oleh kelelahan yang tersembunyi dan sulit

dinalar, depersonalisasi yang dimediasi secara digital, dan ambiguitas pencapaian yang diperkuat oleh hilangnya visibilitas fisik. Kedua, ambiguitas batas kerja-pribadi bukan sekadar masalah manajemen waktu individual, melainkan kondisi struktural yang tertanam dalam desain sistem hybrid itu sendiri, diperparah oleh norma komunikasi digital dan tekanan budaya kolektivistik yang khas Indonesia. Ketiga, produktivitas dalam konteks hybrid bersifat kontekstual dan non-linear: setiap lingkungan kerja memiliki keunggulan komparatif untuk jenis tugas tertentu, namun keunggulan ini secara kritis dimediasi oleh tingkat burnout karyawan. Keempat, dukungan manajerial yang proaktif dalam menetapkan dan menjaga batas waktu dan ekspektasi merupakan faktor protektif yang paling konsisten membedakan pengalaman hybrid yang sehat dari yang disfungsi.

Kontribusi konseptual utama penelitian ini adalah formulasi Hybrid Burnout Paradox: fenomena di mana fleksibilitas hybrid secara simultan dapat mengurangi dan memperparah burnout, dengan psychological boundary management quality sebagai determinan kritis arah paradoks ini. Konseptualisasi ini menawarkan kerangka analitik baru yang lebih nuanced dari model yang ada dan berpotensi menjadi fondasi untuk pengembangan intervensi yang lebih tepat sasaran. Implikasi praktis penelitian ini mencakup: (1) organisasi perlu mengembangkan kebijakan hybrid yang secara eksplisit mendefinisikan batas waktu aksesibilitas, bukan menyerahkan pengelolaannya sepenuhnya kepada karyawan individual; (2) program pelatihan psychological boundary management perlu diintegrasikan ke dalam onboarding dan pengembangan karyawan; (3) kompetensi manajemen hybrid, termasuk kemampuan memfasilitasi detachment dan membangun kepercayaan berbasis output, perlu dikembangkan secara sistematis sebagai bagian dari pelatihan kepemimpinan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang perlu diakui. Sampel yang terbatas pada 12 informan dari kota-kota besar membatasi transferabilitas temuan ke konteks perkotaan kecil atau pedesaan Indonesia. Penelitian longitudinal di masa depan diperlukan untuk memahami bagaimana dinamika yang ditemukan berkembang seiring waktu dan bagaimana intervensi organisasional berdampak pada trajektori burnout dan produktivitas dalam jangka menengah.

DAFTAR PUSTAKA

- Angelici, M., & Profeta, P. (2023). Smart-working: Work flexibility without constraints. *Management Science*, 69(4), 1852–1875. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2022.4388>
- Bailenson, J. N. (2021). Nonverbal overload: A theoretical argument for the causes of Zoom fatigue. *Technology, Mind, and Behavior*, 2(1). <https://doi.org/10.1037/tmb0000030>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Barber, L. K., & Santuzzi, A. M. (2015). Please respond ASAP: Workplace telepressure and employee recovery. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(2), 172–189. <https://doi.org/10.1037/a0038278>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Choudhury, P., Froughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683. <https://doi.org/10.1002/smj.3251>
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>

- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357–384. <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>
- Derks, D., van Mierlo, H., & Schmitz, E. B. (2020). A diary study on work-related smartphone use, psychological detachment and exhaustion: Examining the role of the perceived segmentation norm. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(1), 74–84. <https://doi.org/10.1037/a0035076>
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California Management Review*, 41(2), 79–94. <https://doi.org/10.2307/41165987>
- Elsbach, K. D., & Cable, D. M. (2012). Why showing your face at work matters. *MIT Sloan Management Review*, 53(4), 10–12.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2022). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88. <https://doi.org/10.2307/258214>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage Publications.
- Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia. (2022). *Survei penerapan sistem kerja hybrid di sektor formal Indonesia 2022*. Kemenaker RI.
- Kossek, E. E., Gettings, P., & Misra, K. (2021). The future of flexibility at work. *Harvard Business Review*, September–October 2021, 46–55.
- Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2018). Work–life flexibility for whom? Occupational status and work–life inequality in upper, middle, and lower level jobs. *Academy of Management Annals*, 12(1), 5–36. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0059>
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2016). Burnout. In G. Fink (Ed.), *Stress: Concepts, cognition, emotion, and behavior* (pp. 351–357). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800951-2.00044-3>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- McKinsey Global Institute. (2022). *Women in the workplace 2022: Asia-Pacific perspectives*. McKinsey & Company.
- Molino, M., Ingusci, E., Signore, F., Manuti, A., Giancaspro, M. L., Russo, V., Zito, M., & Cortese, C. G. (2020). Wellbeing costs of technology use during Covid-19 remote working: An investigation using the Italian translation of the Technostress Creators Scale. *Sustainability*, 12(15), 5911. <https://doi.org/10.3390/su12155911>

- Nippert-Eng, C. E. (1996). *Home and work: Negotiating boundaries through everyday life*. University of Chicago Press.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods* (4th ed.). Sage Publications.
- Prihatsanti, U., Suryanto, S., & Hendriani, W. (2022). Using case study method in research. *Psychological Research and Intervention*, 5(1), 1–8. <https://doi.org/10.21831/pri.v5i1.47458>
- Schlachter, S., McDowall, A., Cropley, M., & Inceoglu, I. (2023). Voluntary work-related technology use during non-work time: A narrative synthesis of empirical research and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(4), 883–917. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12164>
- Smith, J. A., Flowers, P., & Larkin, M. (2009). *Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research*. Sage Publications.
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 204–221. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204>
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S., & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 301–328. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240109>
- Tjakraatmadja, J. H. (2022). Manajemen pengetahuan dalam konteks budaya kerja Indonesia: Tantangan dan peluang di era hybrid. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 22(3), 189–204. <https://doi.org/10.25124/jmi.v22i3.3842>
- World Health Organization. (2019). Burn-out an 'occupational phenomenon': International Classification of Diseases. WHO. <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
- Xiao, Y., Becerik-Gerber, B., Lucas, G., & Roll, S. C. (2021). Impacts of working from home during COVID-19 pandemic on physical and mental well-being of office workstation users. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(3), 181–190. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002097>
- Yildirim, T. M., & Eslen-Ziya, H. (2021). The differential impact of COVID-19 on remote working men and women in Turkey: Findings from an online national survey data. *Gender, Work and Organization*, 28(S1), 325–337. <https://doi.org/10.1111/gwao.12529>
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2022). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621–644. <https://doi.org/10.1002/job.1990>
- Zito, M., Emanuel, F., Molino, M., Cortese, C. G., Ghislieri, C., & Colombo, L. (2023). Turnover intentions in a call center: The role of emotional dissonance, job demands, job resources, and job satisfaction. *PLOS ONE*, 13(2), e0192126. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0192126>