BUDGETING : Jurnal Ilmu Administrasi, Manajemen dan Bisnis
Vol. 2 No. 1, Oktober 2026-Maret 2027
e-ISSN : 3124-9464
Online Journal System : https://jurnalp4i.com/index.php/budgeting

TOXIC PRODUCTIVITY DAN PENGARUHNYA TERHADAP KESEJAHTERAAN KARYAWAN

Muh. Hapipi
Prodi Managemen, Universitas Terbuka, Indonesia
hapipi.ntb@gmail.com

Diterima: *28/9/2026*; Direvisi: *4/10/2026*; Diterbitkan: *23/10/2026*

ABSTRAK

Digitalisasi dunia kerja memberikan fleksibilitas dalam pelaksanaan pekerjaan, tetapi juga berpotensi mendorong pola kerja berlebihan yang mengaburkan batas antara kehidupan profesional dan personal serta mengganggu kesejahteraan karyawan. Penelitian ini bertujuan menganalisis dan menyintesis literatur mengenai *toxic productivity* dalam budaya kerja digital, dengan menitikberatkan pada bentuk, faktor yang memengaruhi, mekanisme yang mendasari, konsekuensi terhadap kesejahteraan karyawan, serta faktor yang dapat mendukung terciptanya pola kerja yang lebih sehat. Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) yang ditelusuri melalui *Scopus, Directory of Open Access Journals* (DOAJ), *Dimensions*, dan *Google Scholar*. Seleksi literatur dilakukan melalui pemeriksaan relevansi, penyaringan judul dan abstrak, penelaahan teks lengkap, serta penerapan kriteria inklusi dan eksklusi. Artikel terpilih kemudian ditelaah kualitas dan relevansi informasinya sebelum dilakukan analisis dan sintesis tematik. Sebanyak 10 artikel memenuhi kriteria untuk dianalisis secara mendalam. Hasil sintesis menunjukkan bahwa *toxic productivity* berkaitan dengan *workaholism*, *work addiction*, *technostress*, keterhubungan kerja di luar jam kerja (*after-hours work connectivity*), konflik pekerjaan-keluarga (*work-family conflict*), tekanan psikologis (*psychological distress*), dan rendahnya pemulihan psikologis. Sebaliknya, *job crafting*, ketersediaan sumber daya kerja, dukungan organisasi, serta strategi pemulihan berperan sebagai aspek yang mendukung kesejahteraan karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa produktivitas berkelanjutan memerlukan pengelolaan tuntutan digital, penetapan batas kerja yang jelas, dan dukungan organisasi agar fleksibilitas kerja tidak berkembang menjadi tekanan yang merugikan kesejahteraan karyawan.

Kata Kunci: *Toxic Productivity, Budaya Kerja, Digital, Kesejahteraan, Karyawan.*

ABSTRACT

Digitalization has increased flexibility in the workplace but may also encourage excessive work patterns that blur the boundaries between professional and personal life and undermine employee well-being. This study aims to analyze and synthesize the literature on *toxic productivity* in digital work culture, focusing on its manifestations, contributing factors, underlying mechanisms, consequences for employee well-being, and factors that support healthier work practices. A *Systematic Literature Review* (SLR) retrieved from Scopus, the Directory of Open Access Journals (DOAJ), Dimensions, and Google Scholar. The literature selection process involved relevance screening, title and abstract screening, full-text assessment, and the application of predefined inclusion and exclusion criteria. The selected articles were then assessed for quality and relevance before thematic analysis and synthesis were conducted. In total, 10 articles met the eligibility criteria and were included in the in-depth analysis. The findings indicate that *toxic productivity* is associated with *workaholism*, *work addiction*, *technostress*, after-hours work connectivity, work–family conflict,

Copyright (c) 2027 Budgeting : Jurnal Ilmu Administrasi, Manajemen dan Bisnis
https://doi.org/10.51878/budgeting.v1i2.16357

BUDGETING : Jurnal Ilmu Administrasi, Manajemen dan Bisnis
Vol. 2 No. 1, Oktober 2026-Maret 2027
e-ISSN : 3124-9464
Online Journal System : https://jurnalp4i.com/index.php/budgeting

psychological distress, and inadequate psychological recovery. Conversely, *job crafting*, the availability of job resources, organizational support, and recovery strategies are identified as factors that may support employee well-being. These findings highlight the importance of managing digital work demands, establishing clear work boundaries, and strengthening organizational support to ensure that workplace flexibility does not develop into a source of excessive pressure that undermines employee well-being. Sustainable productivity therefore requires a balanced approach that considers both work performance and employees' psychological health.
Keywords: *Toxic Productivity, Work Culture, Digital, Well-Being, Employees*.

PENDAHULUAN

Digitalisasi telah mengubah cara karyawan melaksanakan pekerjaan, berkomunikasi, dan mengelola tanggung jawab profesional. Dalam kondisi ideal, fleksibilitas kerja yang didukung teknologi digital dapat membantu karyawan mengatur waktu dan tempat kerja secara lebih adaptif, sehingga produktivitas dapat dicapai tanpa mengorbankan kesejahteraan dan kehidupan pribadi. Namun, fleksibilitas tersebut juga dapat menimbulkan persoalan ketika kemudahan mengakses pekerjaan berkembang menjadi tuntutan untuk selalu tersedia, merespons komunikasi dengan segera, dan mempertahankan kinerja secara terus menerus. Ismail dan Sekarsari (2022) menunjukkan bahwa tekanan akibat penggunaan teknologi dalam *remote working* dapat mengurangi keseimbangan kehidupan kerja dan berdampak pada produktivitas karyawan. Sementara itu, Anaya dan Desiana (2023) menemukan bahwa penerapan *work from home* berpengaruh negatif terhadap keterlibatan kerja karyawan yang memiliki anak, dengan keseimbangan kehidupan kerja berperan sebagai salah satu mekanisme yang menjelaskan hubungan tersebut. Fenomena ini menjadi landasan untuk mengkaji *toxic productivity*, yang dalam penelitian ini didefinisikan sebagai kecenderungan mengejar produktivitas secara berlebihan hingga mengesampingkan kebutuhan pribadi, pemulihan psikologis, dan kesejahteraan. Dengan demikian, *toxic productivity* diposisikan sebagai konsep analitis penelitian, sedangkan *workaholism*, *work addiction*, *technostress*, dan keterhubungan kerja di luar jam kerja merupakan konstruk terkait yang dapat menjelaskan dimensi fenomena tersebut, tetapi tidak dianggap memiliki makna yang sepenuhnya sama.

Untuk memahami persoalan tersebut, penelitian ini menggunakan teori *Job Demands–Resources* (JD-R) sebagai kerangka utama sintesis. Kerangka JD-R membedakan karakteristik pekerjaan menjadi tuntutan pekerjaan (*job demands*) yang membutuhkan upaya fisik atau psikologis berkelanjutan dan sumber daya pekerjaan (*job resources*) yang membantu karyawan menghadapi tuntutan, mencapai tujuan, serta mempertahankan kesejahteraan. Relevansi kerangka ini terlihat dalam penelitian Suhardoyo et al. (2023), yang menemukan bahwa tuntutan pekerjaan berpengaruh negatif terhadap produktivitas karyawan, sedangkan sumber daya pekerjaan berpengaruh positif terhadap produktivitas. Aini et al. (2023) juga melaporkan bahwa tuntutan berupa tekanan waktu dan tingginya beban tugas berhubungan negatif dengan kesejahteraan karyawan, sementara dukungan sosial dari atasan dan rekan kerja berhubungan positif dengan kesejahteraan. Berdasarkan temuan tersebut, *toxic productivity* dapat dianalisis sebagai fenomena yang berpotensi berkembang ketika tuntutan kerja terus meningkat, sedangkan sumber daya, otonomi, dukungan organisasi, dan kesempatan pemulihan tidak memadai untuk mengimbanginya. Kerangka JD-R memungkinkan penelitian ini menghubungkan karakteristik pekerjaan digital dengan perilaku kerja, mekanisme psikososial, konsekuensi terhadap kesejahteraan, serta faktor-faktor yang berpotensi melindungi karyawan dari dampak tuntutan yang berlebihan.

Copyright (c) 2027 Budgeting : Jurnal Ilmu Administrasi, Manajemen dan Bisnis
https://doi.org/10.51878/budgeting.v1i2.16357

BUDGETING : Jurnal Ilmu Administrasi, Manajemen dan Bisnis
Vol. 2 No. 1, Oktober 2026-Maret 2027
e-ISSN : 3124-9464
Online Journal System : https://jurnalp4i.com/index.php/budgeting

Dimensi pertama yang perlu dikaji adalah tuntutan digital, meliputi intensitas penggunaan teknologi, tekanan untuk merespons komunikasi pekerjaan, dan perluasan aktivitas kerja ke waktu pribadi. Ismail dan Sekarsari (2022) menjelaskan bahwa *technostress* dalam pekerjaan jarak jauh dapat mengganggu keseimbangan kehidupan kerja dan menurunkan produktivitas apabila karyawan tidak mampu beradaptasi dengan tuntutan teknologi. Akan tetapi, hasil penelitian tidak selalu menunjukkan arah hubungan yang seragam. Suhardiman dan Saragih (2022), melalui penelitian terhadap 156 karyawan perbankan di Kota Jayapura, menemukan arah hubungan positif antara *technostress* dan keseimbangan kehidupan kerja, serta tidak menemukan peran mediasi kepuasan kerja pada hubungan tersebut. Perbedaan hasil ini menunjukkan bahwa hubungan antara penggunaan teknologi, tekanan kerja, dan kehidupan pribadi perlu dipahami dengan mempertimbangkan karakteristik pekerjaan dan cara karyawan mengelola tuntutan digital. Penelitian Wahyuni dan Tajib (2022) terhadap 182 karyawan pada lima direktorat jenderal di Kementerian Agama Republik Indonesia juga menunjukkan keterkaitan antara *work from home*, stres kerja, kepuasan kerja, komitmen kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja. Secara keseluruhan, bukti tersebut menegaskan bahwa teknologi tidak selalu merugikan karyawan, tetapi dampaknya perlu dianalisis berdasarkan intensitas penggunaan, ekspektasi ketersediaan, pengaturan waktu, dan kemampuan menetapkan batas kerja yang jelas.

Dimensi kedua berkaitan dengan pola kerja berlebihan dan kecenderungan kompulsif dalam mengejar produktivitas. Dalam kerangka analitis penelitian ini, *workaholism* dan *work addiction* diperhatikan sebagai konstruk terkait yang dapat menjelaskan keterlibatan kerja berlebihan atau kesulitan membatasi aktivitas kerja, tetapi keduanya tidak secara otomatis membuktikan adanya *toxic productivity*. Penelitian Suhardoyo et al. (2023) menunjukkan bahwa tuntutan pekerjaan berpengaruh negatif terhadap produktivitas, sedangkan Utari dan Perdhana (2024), melalui penelitian terhadap 76 tenaga keperawatan, menemukan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap keseimbangan kehidupan kerja dan bahwa keseimbangan tersebut berperan dalam hubungan antara beban kerja dan kinerja. Temuan Anaya dan Desiana (2023) juga memperlihatkan bahwa pengaturan kerja dari rumah tidak selalu menghasilkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi, khususnya pada karyawan yang memiliki anak. Hasil-hasil tersebut relevan untuk memahami kondisi pekerjaan yang dapat mendorong kelelahan dan ketidakseimbangan peran, tetapi tidak dapat langsung ditafsirkan sebagai bukti empiris tentang perilaku kecanduan kerja karena konstruk tersebut tidak diukur secara langsung dalam penelitian-penelitian tersebut. Oleh sebab itu, sintesis tentang pola kerja kompulsif perlu mengidentifikasi secara cermat perbedaan antara tuntutan kerja yang tinggi, perilaku bekerja berlebihan, dan kecenderungan psikologis yang sulit dikendalikan, sehingga hubungan antarkonstruk dapat dijelaskan tanpa menyamakan konsep-konsep yang berbeda.

Dimensi ketiga mencakup mekanisme konflik pekerjaan-keluarga dan pemulihan psikologis, sedangkan dimensi keempat berkaitan dengan faktor yang dapat melindungi kesejahteraan karyawan. Maksum et al. (2022) menemukan bahwa kesejahteraan psikologis memediasi secara penuh pengaruh tidak langsung konflik pekerjaan-keluarga terhadap kinerja karyawan dalam penelitian terhadap 81 responden. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa konflik antara tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab keluarga perlu dipahami bukan hanya sebagai persoalan pembagian waktu, tetapi juga melalui kondisi psikologis yang menyertai pengalaman kerja. Sejalan dengan itu, Putri et al. (2023), melalui penelitian terhadap 105 pekerja yang menjalani hubungan pernikahan jarak jauh, menemukan hubungan negatif yang signifikan antara konflik kerja-keluarga dan kesejahteraan psikologis. Di sisi lain, sumber

Copyright (c) 2027 Budgeting : Jurnal Ilmu Administrasi, Manajemen dan Bisnis
https://doi.org/10.51878/budgeting.v1i2.16357

BUDGETING : Jurnal Ilmu Administrasi, Manajemen dan Bisnis
Vol. 2 No. 1, Oktober 2026-Maret 2027
e-ISSN : 3124-9464
Online Journal System : https://jurnalp4i.com/index.php/budgeting

daya pekerjaan dan dukungan organisasi dapat menjadi aspek penting dalam menciptakan pengalaman kerja yang lebih sehat. Sari dan Warsindah (2024) menemukan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan dan *job crafting* berhubungan secara signifikan dengan keterlibatan kerja, dengan *job crafting* berperan sebagai mediator dalam hubungan dukungan organisasi dan keterlibatan kerja. Meskipun penelitian tersebut tidak mengukur *toxic productivity* secara langsung, hasilnya mendukung pentingnya mengkaji dukungan organisasi dan kemampuan karyawan menyesuaikan pekerjaan sebagai faktor potensial dalam membangun budaya kerja yang lebih berkelanjutan. Oleh karena itu, kesempatan melepaskan diri secara psikologis dari pekerjaan, pemulihan yang memadai, dukungan atasan, dan pengelolaan beban kerja perlu dipertimbangkan sebagai aspek analitis yang membantu menjelaskan bagaimana kesejahteraan dapat dipertahankan di tengah tuntutan digital.

Berdasarkan penelitian terdahulu, kajian mengenai tuntutan pekerjaan digital, *technostress*, keseimbangan kehidupan kerja, produktivitas, konflik pekerjaan-keluarga, kesejahteraan psikologis, dan dukungan organisasi telah berkembang dalam berbagai konteks pekerjaan di Indonesia. Namun, hasil penelitian tersebut umumnya berfokus pada hubungan antardua atau beberapa variabel tertentu, sehingga masih diperlukan sintesis yang menjelaskan bagaimana berbagai fenomena tersebut saling berkaitan dalam memahami *toxic productivity* secara lebih menyeluruh. Kesenjangan penelitian ini terletak pada perlunya mengintegrasikan empat kelompok analisis, yaitu tuntutan digital sebagai faktor pemicu, pola kerja berlebihan sebagai manifestasi perilaku, konflik pekerjaan-keluarga dan berkurangnya pemulihan sebagai mekanisme yang berkaitan dengan kesejahteraan, serta sumber daya pekerjaan dan dukungan organisasi sebagai faktor pelindung potensial. Kebaruan penelitian ini terletak pada pengembangan kerangka sintesis berbasis JD-R yang memetakan hubungan antara faktor pemicu, manifestasi perilaku, mekanisme psikososial, konsekuensi terhadap kesejahteraan, dan faktor pelindung dalam satu kerangka analitis, dengan tetap membedakan *toxic productivity* dari konstruk-konstruk terkait. Dengan menggunakan *Systematic Literature Review* (SLR) terhadap 10 artikel terpilih, penelitian ini bertujuan menganalisis dan menyintesis bentuk, faktor pemicu, mekanisme, konsekuensi, serta faktor pelindung yang berkaitan dengan *toxic productivity* dalam budaya kerja digital, sehingga menghasilkan pemahaman teoretis yang lebih terintegrasi dan implikasi praktis bagi organisasi dalam membangun budaya kerja yang produktif sekaligus mendukung kesejahteraan karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menyintesis penelitian mengenai *toxic productivity* dalam budaya kerja digital serta keterkaitannya dengan kesejahteraan karyawan. Penelusuran literatur dilakukan melalui *Scopus, Directory of Open Access Journals* (DOAJ), Kriteria inklusi meliputi artikel jurnal atau prosiding ilmiah, memiliki informasi bibliografis dan isi yang dapat ditelaah, serta memberikan temuan yang relevan dengan sekurang-kurangnya satu dimensi kerangka sintesis, yaitu tuntutan digital, pola kerja berlebihan atau kompulsif, mekanisme konflik dan pemulihan, konsekuensi kesejahteraan, atau faktor pelindung. Artikel yang tidak secara langsung menggunakan istilah *toxic productivity* tetap dapat dimasukkan apabila membahas konstruk terkait yang relevan dengan kerangka tersebut dan memberikan bukti yang dapat dipetakan ke salah satu dimensi analisis. Namun, artikel semacam itu tidak otomatis dianggap sebagai bukti langsung tentang *toxic productivity*. Artikel yang tidak relevan dengan fokus penelitian, berupa opini atau editorial, memiliki informasi yang tidak memadai, atau merupakan duplikasi dikeluarkan dari proses seleksi.

Copyright (c) 2027 Budgeting : Jurnal Ilmu Administrasi, Manajemen dan Bisnis
https://doi.org/10.51878/budgeting.v1i2.16357

BUDGETING : Jurnal Ilmu Administrasi, Manajemen dan Bisnis
Vol. 2 No. 1, Oktober 2026-Maret 2027
e-ISSN : 3124-9464
Online Journal System : https://jurnalp4i.com/index.php/budgeting

Seleksi artikel dilakukan melalui identifikasi, penghapusan duplikasi, penyaringan judul dan abstrak, pemeriksaan teks lengkap, serta penetapan artikel yang memenuhi kriteria akhir. Seluruh tahapan didokumentasikan dalam diagram alir seleksi dengan mencantumkan jumlah rekaman yang ditemukan dari setiap basis data, jumlah duplikasi yang dihapus, jumlah artikel yang disaring, jumlah teks lengkap yang diperiksa, jumlah artikel yang dikeluarkan beserta alasannya, dan jumlah akhir sebanyak 10 artikel. Hasil penilaian dicatat berdasarkan kriteria yang relevan dengan desain masing-masing studi dan digunakan untuk mempertimbangkan kekuatan serta keterbatasan bukti, bukan untuk membuat klaim validitas yang tidak didukung oleh hasil penilaian. Pembersihan data dilakukan menggunakan berkas tesaurus untuk menyeragamkan variasi ejaan, bentuk tunggal dan jamak, singkatan, serta istilah yang benar-benar bersinonim, tanpa menyamakan konstruk yang secara konseptual berbeda. Selanjutnya, hasil bibliometrik dan pembacaan isi artikel diintegrasikan melalui sintesis tematik ke dalam empat kelompok analisis, yaitu tuntutan digital dan faktor pemicu, manifestasi pola kerja berlebihan, mekanisme konflik pekerjaan-keluarga dan pemulihan psikologis, serta dampak dan faktor pelindung kesejahteraan. Sintesis tersebut digunakan untuk menjelaskan hubungan antarkonstruk, mengidentifikasi kesenjangan penelitian, dan merumuskan implikasi teoretis maupun praktis bagi pengembangan budaya kerja digital yang produktif dan berkelanjutan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Berdasarkan proses penelusuran literatur mengenai *toxic productivity* dalam budaya kerja digital, diperoleh 10 artikel yang memenuhi kriteria untuk dianalisis secara mendalam. Artikel-artikel tersebut digunakan untuk mengidentifikasi pola tematik mengenai tuntutan digital, perilaku kerja berlebihan, konektivitas pekerjaan di luar jam kerja, konflik pekerjaan-keluarga, pemulihan psikologis, dan kesejahteraan karyawan. Untuk memperlihatkan karakteristik dan kontribusi empiris literatur, Tabel 1 menyajikan sepuluh artikel representatif dari keseluruhan korpus, sedangkan sintesis penelitian tetap didasarkan pada 10 artikel yang memenuhi kriteria seleksi. Sepuluh artikel dalam Tabel 1 dipilih untuk menggambarkan keragaman pendekatan dalam mengkaji hubungan antara pengaturan kerja digital, tuntutan pekerjaan, perilaku karyawan, dan kesejahteraan. Artikel-artikel tersebut mencakup penelitian harian, survei kuantitatif, penelitian dua gelombang, serta uji intervensi terkontrol. Keragaman desain ini memungkinkan perbandingan antara penelitian yang menjelaskan pengalaman kerja sehari-hari, penelitian yang menguji hubungan antarkonstruk, dan penelitian yang mengevaluasi strategi untuk membantu karyawan mengelola tuntutan pekerjaan. Hasil yang dirangkum juga digunakan untuk mengidentifikasi bukti yang relevan dengan kerangka analitis *toxic productivity*, tanpa menganggap bahwa seluruh artikel mengukur fenomena tersebut secara langsung.

Tabel 1. Fokus Penelitian dan Temuan Utama dari 10 Artikel Representatif pada Korpus Artikel Terpilih

No.	Penulis dan tahun	Fokus dan metode penelitian	Temuan utama
1	Darouei dan Pluut (2021)	Pengalaman kerja dari rumah dan konflik pekerjaan-keluarga; studi harian terhadap 34 pekerja profesional selama	Pada hari ketika bekerja dari rumah, responden melaporkan tekanan waktu dan konflik pekerjaan-keluarga yang lebih rendah. Konflik yang tetap terjadi berkaitan dengan keterlibatan kerja,

Copyright (c) 2027 Budgeting : Jurnal Ilmu Administrasi, Manajemen dan Bisnis
https://doi.org/10.51878/budgeting.v1i2.16357

BUDGETING : Jurnal Ilmu Administrasi, Manajemen dan Bisnis
Vol. 2 No. 1, Oktober 2026-Maret 2027
e-ISSN : 3124-9464
Online Journal System : https://jurnalp4i.com/index.php/budgeting

		dua minggu kerja.	kelelahan, dan sikap terhadap organisasi pada pagi hari berikutnya.
2	Ingusci et al. (2021)	Beban kerja, *techno-overload*, tekanan perilaku, dan *job crafting*; survei terhadap 530 pekerja jarak jauh di Italia.	Beban kerja dan kelebihan tuntutan teknologi berkaitan dengan tekanan perilaku. *Job crafting* memediasi sebagian hubungan tersebut, sehingga penyesuaian sumber daya dan tuntutan kerja berpotensi membantu pekerja menghadapi tekanan kerja digital.
3	Harju et al. (2021)	*Job crafting*, perubahan tuntutan pekerjaan, keterlibatan, dan *burnout*; penelitian dua gelombang terhadap 2.453 karyawan.	Dampak *job crafting* tidak selalu positif. Penyesuaian berorientasi pendekatan dapat meningkatkan keterlibatan melalui peningkatan kompleksitas pekerjaan, tetapi juga berhubungan dengan peningkatan *burnout* melalui bertambahnya beban kerja.
4	Stempel dan Siestrup (2022)	Perubahan kondisi kerja akibat peralihan ke *telework* dan kaitannya dengan kesejahteraan; survei dengan pendekatan campuran terhadap 599 responden, termasuk 321 pekerja yang baru beralih ke *telework*.	Otonomi, berkurangnya interupsi, dan berkurangnya lembur dipersepsikan sebagai keuntungan, sedangkan masalah komunikasi, kekurangan informasi, dan lingkungan kerja yang kurang memadai menjadi tantangan. *Job crafting* yang diarahkan pada peningkatan sumber daya struktural dan sosial berperan dalam hubungan karakteristik pekerjaan dengan kesejahteraan.
5	Serrano-Fernández et al. (2021)	*Work addiction* serta kecemasan dan depresi; penelitian prediktif terhadap 332 pekerja.	Variabel *work addiction* memprediksi 18,3% variasi depresi dan 20,3% variasi kecemasan dalam sampel penelitian. Temuan ini memperlihatkan keterkaitan pola kerja berlebihan dengan indikator kesehatan psikologis, tetapi tidak membuktikan bahwa semua pekerja yang mengalami tekanan kerja memiliki kecanduan kerja.
6	Reinke dan Ohly (2021)	Penggunaan teknologi untuk pekerjaan setelah jam kerja, penilaian terhadap pengalaman tersebut, kesejahteraan, dan pemulihan.	Penggunaan teknologi pekerjaan di luar jam kerja dapat memiliki konsekuensi yang berbeda. Penilaian karyawan terhadap pengalaman tersebut dan kondisi yang melatarbelakanginya perlu diperhitungkan untuk menjelaskan hubungannya dengan kesejahteraan dan pemulihan, bukan hanya frekuensi penggunaan teknologi.
7	Shi et al. (2021)	*Job crafting* dan pemulihan internal; studi harian selama lima hari terhadap 120 pekerja penuh waktu.	*Job crafting* harian memprediksi pemulihan internal yang lebih baik, ditandai dengan meningkatnya vigor dan berkurangnya kelelahan pada akhir hari kerja. Hubungan tersebut dimediasi oleh penurunan *ego depletion* dan lebih kuat pada pekerjaan yang menuntut pengendalian diri tinggi.
8	Harunavamwe dan Ward (2022)	*Technostress*, konflik pekerjaan-keluarga, dukungan organisasi, dan *workplace flourishing*; survei terhadap 227 staf akademik dan staf pendukung di Afrika Selatan.	Dukungan organisasi berhubungan positif dengan *workplace flourishing*, sedangkan konflik pekerjaan-keluarga berhubungan negatif. Model penelitian menjelaskan sekitar 47% variasi *workplace flourishing*, dengan konflik pekerjaan-keluarga berperan dalam hubungan antara tekanan

Copyright (c) 2027 Budgeting : Jurnal Ilmu Administrasi, Manajemen dan Bisnis
https://doi.org/10.51878/budgeting.v1i2.16357

BUDGETING : Jurnal Ilmu Administrasi, Manajemen dan Bisnis
Vol. 2 No. 1, Oktober 2026-Maret 2027
e-ISSN : 3124-9464
Online Journal System : https://jurnalp4i.com/index.php/budgeting

			teknologi dan kesejahteraan di tempat kerja.
9	Demerouti et al. (2023)	Intervensi pelatihan mandiri daring untuk mendukung karyawan yang bekerja jarak jauh; uji acak terkontrol dengan 62 partisipan dalam kelompok intervensi dan 77 dalam kelompok kontrol.	Pelatihan yang mencakup pengenalan diri, *job crafting*, pengelolaan pekerjaan-keluarga, dan pemulihan meningkatkan beberapa strategi regulasi diri. Kelompok intervensi juga melaporkan berkurangnya konflik pekerjaan-keluarga dan kelelahan, serta meningkatnya kebahagiaan dan kinerja tugas.
10	Althammer et al. (2023)	Pelatihan berbasis web dan pelatihan campuran untuk mengelola tantangan pengaturan kerja fleksibel; uji acak terkontrol dengan 575 peserta yang dialokasikan ke kelompok intervensi atau kontrol.	Kedua format pelatihan memperbaiki *psychological detachment*, kepuasan terhadap keseimbangan kehidupan kerja, dan kesejahteraan dibandingkan kelompok kontrol pada pengukuran setelah intervensi dan tindak lanjut empat minggu. Format campuran tidak menghasilkan manfaat yang secara konsisten lebih tinggi daripada pelatihan berbasis web, tetapi mendukung pertukaran sosial dan kepatuhan peserta terhadap pelatihan.

Secara keseluruhan, hasil sintesis menunjukkan bahwa hubungan antara fleksibilitas kerja digital dan kesejahteraan karyawan bersifat kontekstual. Pemberian keleluasaan dalam mengatur tempat dan waktu kerja dapat membantu karyawan memenuhi kebutuhan profesional dan pribadi, tetapi manfaat tersebut tidak selalu bertahan apabila tuntutan pekerjaan meluas ke waktu istirahat atau tanggung jawab keluarga. Temuan ini menegaskan pentingnya membedakan fleksibilitas yang meningkatkan kendali karyawan dari kondisi ketika fleksibilitas justru disertai ekspektasi untuk selalu tersedia. Dengan demikian, pengaturan kerja digital perlu dipahami melalui keseimbangan antara otonomi, tuntutan pekerjaan, dan batas kehidupan pribadi, bukan hanya berdasarkan lokasi atau jadwal kerja.

Sintesis juga menunjukkan bahwa strategi penyesuaian pekerjaan memiliki konsekuensi yang bergantung pada bentuk penerapannya. *Job crafting* dapat membantu karyawan memperoleh sumber daya, menyesuaikan tuntutan, dan mempertahankan energi selama bekerja. Namun, ketika penyesuaian tersebut justru memperbesar beban kerja atau kompleksitas tanpa dukungan yang memadai, manfaatnya terhadap kesejahteraan dapat berkurang. Oleh karena itu, strategi adaptasi individual perlu dibedakan dari penambahan tuntutan kerja yang dibebankan secara tidak proporsional kepada karyawan. Perspektif ini penting dalam memahami *toxic productivity*, karena dorongan untuk terus meningkatkan kinerja dapat menjadi bermasalah apabila pengembangan pekerjaan tidak disertai pertimbangan terhadap kapasitas dan kebutuhan pemulihan individu.

Aspek lain yang muncul dalam sintesis adalah pentingnya penilaian karyawan terhadap keterhubungan digital setelah jam kerja. Penggunaan teknologi di luar jam formal tidak selalu memiliki konsekuensi yang sama karena dipengaruhi oleh alasan penggunaan, tingkat kendali, tuntutan organisasi, dan dampaknya terhadap waktu pemulihan. Ketika keterhubungan tersebut menjadi kewajiban yang sulit dibatasi, konflik pekerjaan-keluarga dan tekanan psikologis berpotensi meningkat. Sebaliknya, penggunaan teknologi yang terkendali dan sesuai kebutuhan tidak dapat langsung dikategorikan sebagai perilaku yang merugikan. Perbedaan tersebut memperlihatkan bahwa analisis *toxic productivity* perlu memperhatikan bukan hanya intensitas kerja, tetapi juga kendali individu terhadap pekerjaannya dan kemampuan untuk melepaskan diri secara psikologis setelah pekerjaan selesai.

Copyright (c) 2027 Budgeting : Jurnal Ilmu Administrasi, Manajemen dan Bisnis
https://doi.org/10.51878/budgeting.v1i2.16357

BUDGETING : Jurnal Ilmu Administrasi, Manajemen dan Bisnis
Vol. 2 No. 1, Oktober 2026-Maret 2027
e-ISSN : 3124-9464
Online Journal System : https://jurnalp4i.com/index.php/budgeting

Temuan mengenai dukungan organisasi dan intervensi memberikan implikasi bahwa pengelolaan kesejahteraan tidak cukup diserahkan kepada kemampuan individu untuk mengatur waktu dan perilakunya. Dukungan supervisor, sumber daya teknologi, pengelolaan beban kerja, dan kebijakan komunikasi setelah jam kerja dapat membantu menciptakan kondisi yang lebih mendukung pemulihan. Hasil penelitian intervensi juga menunjukkan bahwa keterampilan mengelola batas pekerjaan-keluarga, melakukan *job crafting*, dan menerapkan strategi pemulihan dapat dikembangkan melalui program yang terstruktur. Dengan demikian, organisasi perlu mengintegrasikan strategi individual dengan perbaikan kondisi kerja agar produktivitas tidak bergantung pada ketersediaan karyawan secara terus-menerus.

Interpretasi terhadap keseluruhan temuan perlu mempertimbangkan bahwa artikel yang ditelaah membahas konstruk-konstruk terkait, seperti *work addiction*, *technostress*, *job crafting*, konflik pekerjaan-keluarga, dan pemulihan psikologis. Konstruk-konstruk tersebut memberikan bukti yang dapat digunakan untuk menjelaskan aspek tertentu dari *toxic productivity*, tetapi tidak seluruh penelitian mengukur *toxic productivity* secara langsung. Oleh karena itu, hasil sintesis ini lebih tepat dipahami sebagai pemetaan faktor dan mekanisme yang berpotensi berkaitan dengan fenomena tersebut, bukan sebagai bukti bahwa hubungan antarkonstruk yang ditemukan selalu menunjukkan adanya *toxic productivity*. Pembedaan ini memberikan dasar yang lebih hati-hati untuk mengembangkan definisi operasional, instrumen pengukuran, serta penelitian empiris lanjutan yang secara khusus menguji fenomena tersebut. Untuk melengkapi sintesis isi artikel, perkembangan fokus penelitian dikelompokkan berdasarkan periode publikasi dalam korpus. Pengelompokan ini digunakan untuk menunjukkan variasi perhatian penelitian dari waktu ke waktu, bukan untuk menyatakan bahwa seluruh bidang kajian mengalami perkembangan secara linear. Ringkasan tema tersebut disajikan dalam Tabel 2.

Tabel 2. Perkembangan Fokus dan Variabel Penelitian Berdasarkan Periode Publikasi

Periode	Fokus penelitian	Kata kunci atau konstruk terkait
2020–2021	Pola kerja berlebihan, kerja jarak jauh, tuntutan pekerjaan, dan pemulihan	*Workaholism*, *work addiction*, *remote working*, *workload*, *job demand*, *job crafting*, *psychological detachment*, *recovery*
2022–2023	Konektivitas digital, konflik pekerjaan-keluarga, kesejahteraan, dan intervensi	*After-hours work connectivity, technostress, work-family conflict, psychological distress, organizational support, workplace well-being, intervensi*
2024–2026	Pengelolaan beban kerja digital, keseimbangan kehidupan kerja, dan pengembangan strategi organisasi	*Online workload*, *technostress*, *job crafting*, *burnout*, *work-life balance*, *recovery*, *organizational support*

Pengelompokan tersebut memperlihatkan bahwa artikel dalam korpus menyoroti persoalan pada tingkat yang berbeda, mulai dari karakteristik pekerjaan dan respons individu hingga mekanisme pemulihan serta intervensi organisasi. Perbedaan fokus ini memperluas pemahaman mengenai kesejahteraan karyawan dalam budaya kerja digital, karena persoalan produktivitas berlebihan tidak cukup dijelaskan melalui satu variabel. Namun, karena jumlah artikel yang dianalisis secara mendalam terbatas pada 10 publikasi dan distribusi tahun publikasinya tidak merata, pengelompokan tersebut tidak dapat digunakan untuk menyimpulkan tren pertumbuhan publikasi secara kuantitatif. Hasil ini lebih tepat menjadi

Copyright (c) 2027 Budgeting : Jurnal Ilmu Administrasi, Manajemen dan Bisnis
https://doi.org/10.51878/budgeting.v1i2.16357

BUDGETING : Jurnal Ilmu Administrasi, Manajemen dan Bisnis
Vol. 2 No. 1, Oktober 2026-Maret 2027
e-ISSN : 3124-9464
Online Journal System : https://jurnalp4i.com/index.php/budgeting

dasar untuk mengidentifikasi tema yang telah mendapat perhatian dan aspek yang masih membutuhkan penelitian, khususnya pengembangan konsep *toxic productivity* sebagai konstruk yang terdefinisi secara jelas dan berbeda dari fenomena-fenomena yang berkaitan dengannya.

Pembahasan

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa hubungan antara fleksibilitas kerja, beban pekerjaan, dan kesejahteraan karyawan bergantung pada bagaimana pekerjaan diatur. Setyaningsih dan Satwika (2024), melalui penelitian terhadap 104 karyawan di Jakarta, menemukan bahwa keseimbangan kehidupan kerja berperan dalam hubungan antara fleksibilitas dan *burnout*. Sementara itu, Wibowo dan Kusdiyanto (2024), berdasarkan penelitian terhadap 150 karyawan UMKM di Surakarta, melaporkan bahwa beban kerja memiliki koefisien sebesar 0,395 (t = 4,771; p < 0,001) dan fleksibilitas kerja sebesar 0,374 (t = 4,244; p < 0,001) terhadap keseimbangan kehidupan kerja. Arah positif koefisien beban kerja dalam penelitian tersebut perlu ditafsirkan secara hati-hati dan diperiksa berdasarkan definisi operasional serta pengodean instrumen, karena beban yang meningkat tidak serta-merta berarti keseimbangan kehidupan kerja membaik. Dalam perspektif *Job Demands–Resources* (JD-R), fleksibilitas dapat menjadi sumber daya yang membantu karyawan mengelola tuntutan, sedangkan beban kerja yang berlebihan berpotensi menguras energi dan mengganggu pemulihan. Virgiawan dan Kusmayadi (2024) juga menekankan pentingnya kebijakan fleksibilitas kerja yang disertai dukungan manajemen dan pedoman yang jelas. Temuan tersebut sejalan dalam menunjukkan pentingnya pengaturan kerja, tetapi berbeda dalam arah hubungan statistik dan konteks pekerjaannya. Dalam konteks Kantor Camat Paguyaman Pantai, pekerjaan administratif dan pelayanan masyarakat memerlukan pembagian tugas serta pengaturan waktu yang sesuai dengan kebutuhan pelayanan. Oleh karena itu, implikasinya adalah perlunya penetapan beban kerja yang realistis, kejelasan prioritas, dan batas komunikasi pekerjaan agar produktivitas tidak dibangun melalui tuntutan untuk selalu tersedia.

Tekanan digital juga perlu dipahami melalui bukti statistik dan kondisi penggunaan teknologi yang melatarbelakanginya. Brilianti, Zamralita, dan Budiarto (2023), dalam penelitian terhadap 250 karyawan, melaporkan korelasi negatif yang lemah antara stres digital dan kinerja ($r(248) = -0{,}133$; $p = 0{,}35$), tetapi hubungan tersebut tidak signifikan secara statistik. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun arah hubungan mengindikasikan kemungkinan penurunan kinerja seiring meningkatnya stres digital, bukti penelitian tersebut belum cukup untuk menyatakan adanya hubungan yang signifikan pada populasi yang diteliti. Menurut perspektif JD-R, teknologi dapat menjadi sumber daya ketika mempermudah penyelesaian pekerjaan, tetapi dapat berubah menjadi tuntutan ketika penggunaannya menambah tekanan, interupsi, atau beban informasi. Perbedaan hasil empiris dapat muncul karena intensitas penggunaan teknologi, kemampuan digital, kendali atas pekerjaan, dan dukungan yang tersedia tidak sama pada setiap lingkungan kerja. Dengan demikian, temuan tersebut melengkapi sintesis SLR yang mengidentifikasi *technostress* sebagai salah satu konstruk yang berkaitan dengan produktivitas berlebihan, tetapi tidak membuktikan bahwa semua penggunaan teknologi menimbulkan dampak negatif. Dalam konteks Kantor Camat Paguyaman Pantai, penerapan aplikasi administrasi dan komunikasi digital perlu dievaluasi berdasarkan kemudahan penggunaan, beban tambahan, dan kebutuhan pelatihan pegawai, bukan diasumsikan sebagai sumber tekanan tanpa pengukuran. Implikasinya, organisasi perlu menyediakan dukungan teknis, menetapkan prosedur komunikasi yang efisien, dan

Copyright (c) 2027 Budgeting : Jurnal Ilmu Administrasi, Manajemen dan Bisnis
https://doi.org/10.51878/budgeting.v1i2.16357

BUDGETING : Jurnal Ilmu Administrasi, Manajemen dan Bisnis
Vol. 2 No. 1, Oktober 2026-Maret 2027
e-ISSN : 3124-9464
Online Journal System : https://jurnalp4i.com/index.php/budgeting

mengevaluasi apakah digitalisasi benar-benar mengurangi pekerjaan atau justru menambah tugas administratif.

Hubungan antara otonomi, kelelahan, dan kemampuan menyesuaikan pekerjaan memperlihatkan bahwa kesejahteraan karyawan tidak hanya ditentukan oleh banyaknya tugas, tetapi juga oleh ruang kendali dalam menyelesaikannya. Wardana dan Arafat (2024), melalui penelitian terhadap 300 guru di Lampung dan Banten, menemukan bahwa otonomi kerja memiliki koefisien regresi sebesar 0,437 terhadap *job crafting*, sedangkan *burnout* memiliki koefisien −0,182; kedua variabel secara bersama-sama menjelaskan 29,8% variasi *job crafting*. Temuan ini menunjukkan bahwa keleluasaan dalam mengatur pekerjaan dapat mendukung penyesuaian cara kerja, sedangkan kelelahan berpotensi membatasi kemampuan tersebut. Penjelasan ini sesuai dengan kerangka JD-R yang menempatkan otonomi sebagai sumber daya pekerjaan dan kelelahan sebagai konsekuensi yang perlu diperhatikan ketika tuntutan melampaui sumber daya yang tersedia. Agustina dan Nugroho (2026), melalui penelitian mengenai tenaga medis dengan pendekatan JD-R, juga menempatkan tuntutan pekerjaan, sumber daya kerja, *burnout*, dan keterikatan kerja sebagai unsur yang saling berkaitan dalam memahami kinerja. Kesamaan kedua penelitian terletak pada perhatian terhadap hubungan karakteristik pekerjaan dan kondisi psikologis, sedangkan perbedaannya terdapat pada profesi serta variabel hasil yang diteliti. Dalam konteks Kantor Camat Paguyaman Pantai, otonomi dapat diterapkan melalui pembagian kewenangan yang jelas, kesempatan menyampaikan kendala, dan ruang bagi pegawai untuk memperbaiki prosedur pelayanan. Namun, otonomi tidak boleh diartikan sebagai penyerahan tugas tambahan tanpa sumber daya yang memadai. Implikasinya, pimpinan perlu menyeimbangkan pendelegasian tugas dengan kecukupan personel, dukungan sarana, serta evaluasi beban kerja agar inisiatif pegawai tidak berkembang menjadi tuntutan kerja berlebihan.

Konflik pekerjaan-keluarga dan pemulihan psikologis merupakan mekanisme penting untuk menjelaskan bagaimana tuntutan kerja dapat memengaruhi keterlibatan dan kesejahteraan karyawan. Wulandari dan Yulianti (2023), melalui penelitian terhadap 194 pegawai perempuan BPS di Jawa Timur, menemukan bahwa *employee resilience* memediasi hubungan antara konflik pekerjaan-keluarga dan *work engagement*. Sementara itu, Latama, Muhardi, dan Aspiranti (2022) menemukan bahwa tekanan psikologis dan beban kerja berpengaruh negatif terhadap keseimbangan kehidupan kerja perawat IGD RSUD Sumedang. Kedua penelitian tersebut menunjukkan bahwa konflik peran dan tuntutan kerja dapat berkaitan dengan pengalaman psikologis serta keseimbangan kehidupan, meskipun konteks profesi dan mekanisme yang diuji berbeda. Dalam perspektif JD-R, tuntutan pekerjaan yang tinggi dapat menguras energi, sedangkan ketahanan individu, dukungan lingkungan, dan kesempatan pemulihan dapat membantu karyawan menghadapi tekanan. Namun, ketahanan pribadi tidak seharusnya dijadikan alasan untuk terus meningkatkan tuntutan tanpa memperbaiki kondisi kerja. Dalam konteks Kantor Camat Paguyaman Pantai, periode pelayanan yang padat, penyelesaian administrasi, dan komunikasi pekerjaan di luar jam kantor dapat menjadi aspek yang perlu diperiksa apabila pegawai mengalami kesulitan memisahkan tanggung jawab profesional dari kehidupan pribadi. Karena penelitian tata ruang kantor di lokasi tersebut tidak mengukur konflik pekerjaan-keluarga atau pemulihan, hubungan tersebut masih perlu diuji secara langsung. Implikasinya, organisasi dapat memperjelas batas waktu komunikasi, merencanakan pekerjaan sesuai prioritas, serta menyediakan mekanisme dukungan bagi pegawai yang menghadapi beban kerja dan tanggung jawab pribadi yang bersamaan.

Copyright (c) 2027 Budgeting : Jurnal Ilmu Administrasi, Manajemen dan Bisnis
https://doi.org/10.51878/budgeting.v1i2.16357

BUDGETING : Jurnal Ilmu Administrasi, Manajemen dan Bisnis
Vol. 2 No. 1, Oktober 2026-Maret 2027
e-ISSN : 3124-9464
Online Journal System : https://jurnalp4i.com/index.php/budgeting

Dukungan organisasi juga perlu dinilai berdasarkan kontribusinya terhadap keterlibatan kerja dan pengurangan risiko kelelahan, bukan hanya berdasarkan keberadaan fasilitas atau kebijakan formal. Yunina dan Larassaty (2024), dalam penelitian terhadap 48 karyawan produksi, menemukan bahwa sumber daya pekerjaan berpengaruh terhadap *work engagement*, tetapi tidak menunjukkan pengaruh terhadap *burnout* dalam model yang mereka uji. Temuan ini memperlihatkan bahwa peningkatan keterlibatan kerja tidak selalu diikuti perubahan kelelahan secara langsung. Prakoso dan Churiyah (2023), melalui studi kasus mengenai strategi keseimbangan kehidupan kerja pada UMKM CV Jati *Furniture* Kemirahan Malang, mengidentifikasi perlunya strategi organisasi yang memperhatikan kesejahteraan karyawan serta dukungan dari pihak terkait. Kedua penelitian tersebut sejalan dalam menegaskan pentingnya pengelolaan sumber daya dan kebijakan organisasi, tetapi menunjukkan bahwa jenis intervensi dan hasilnya dapat berbeda menurut konteks pekerjaan. Dalam kerangka JD-R, sumber daya seperti dukungan pimpinan, sarana kerja, kejelasan prosedur, dan kontrol terhadap tugas dapat membantu karyawan menghadapi tuntutan, tetapi kecukupannya perlu dievaluasi berdasarkan persoalan yang hendak diatasi. Dalam konteks Kantor Camat Paguyaman Pantai, dukungan dapat diwujudkan melalui perbaikan sarana, distribusi pekerjaan yang transparan, konsultasi dengan atasan, dan penyederhanaan prosedur administrasi. Implikasinya, organisasi perlu menilai keterlibatan, kelelahan, dan kesejahteraan sebagai luaran yang berbeda sehingga keberhasilan suatu kebijakan tidak hanya diukur dari meningkatnya semangat atau penyelesaian tugas, tetapi juga dari keberlanjutan kondisi kerja pegawai.

Secara kontekstual, penelitian terhadap 25 pegawai Kantor Camat Paguyaman Pantai sebelumnya menemukan bahwa tata ruang kantor berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja, dengan $t = 5{,}341$, $p < 0{,}001$, koefisien regresi 0,349, dan koefisien determinasi sebesar 57,6%. Hasil tersebut menunjukkan pentingnya lingkungan fisik dalam menjelaskan variasi semangat kerja pegawai, tetapi tidak mengukur *technostress*, konflik pekerjaan-keluarga, *workaholism*, atau *toxic productivity*. Berdasarkan kerangka JD-R, tata ruang dan sarana kerja dapat dipahami sebagai bagian dari sumber daya lingkungan, sedangkan tekanan digital, beban kerja berlebihan, serta komunikasi pekerjaan yang tidak terkendali merupakan aspek lain yang harus dinilai secara terpisah. Dengan demikian, hasil penelitian lokal tersebut memiliki kesamaan dengan literatur tentang pentingnya sumber daya pekerjaan, tetapi tidak dapat dijadikan bukti langsung bahwa *toxic productivity* terjadi di kantor kecamatan tersebut. Perbedaan ini penting agar sintesis literatur tidak dicampur dengan kesimpulan dari penelitian lapangan yang memiliki variabel dan tujuan berbeda. Implikasi praktisnya adalah Kantor Camat Paguyaman Pantai dapat mempertahankan perbaikan lingkungan kerja sekaligus melakukan evaluasi lebih lanjut terhadap distribusi tugas, penggunaan teknologi, waktu komunikasi, keseimbangan kehidupan kerja, dan kebutuhan pemulihan pegawai. Penelitian lanjutan sebaiknya mengukur konstruk-konstruk tersebut secara langsung sebelum menarik kesimpulan mengenai produktivitas toksik, sehingga kebijakan organisasi dapat didasarkan pada bukti yang sesuai dengan kondisi pegawai.

KESIMPULAN

Berdasarkan sintesis terhadap 10 artikel terpilih, *toxic productivity* dalam budaya kerja digital dapat dipahami sebagai kerangka analitis untuk menjelaskan kecenderungan mengejar produktivitas secara berlebihan hingga mengesampingkan kebutuhan pemulihan, kehidupan pribadi, dan kesejahteraan karyawan. Sintesis menunjukkan bahwa fenomena ini perlu dipahami melalui keterkaitan antara tuntutan digital, pola kerja berlebihan, konektivitas

Copyright (c) 2027 Budgeting : Jurnal Ilmu Administrasi, Manajemen dan Bisnis
https://doi.org/10.51878/budgeting.v1i2.16357

BUDGETING : Jurnal Ilmu Administrasi, Manajemen dan Bisnis
Vol. 2 No. 1, Oktober 2026-Maret 2027
e-ISSN : 3124-9464
Online Journal System : https://jurnalp4i.com/index.php/budgeting

pekerjaan di luar jam kerja, konflik pekerjaan-keluarga, serta keterbatasan pemulihan psikologis. Dalam perspektif *Job Demands–Resources* (JD-R), risiko terhadap kesejahteraan dapat meningkat ketika tuntutan pekerjaan tidak diimbangi sumber daya yang memadai, sedangkan fleksibilitas kerja, *job crafting*, dukungan organisasi, dan kesempatan pemulihan berpotensi membantu karyawan menghadapi tuntutan tersebut. Namun, karena sebagian besar artikel mengkaji konstruk terkait dan tidak mengukur *toxic productivity* secara langsung, hubungan yang ditemukan perlu ditafsirkan sebagai landasan untuk memahami dimensi fenomena tersebut, bukan sebagai bukti bahwa *toxic productivity* identik dengan *workaholism*, *work addiction*, atau *technostress*. Dengan demikian, produktivitas yang berkelanjutan tidak hanya ditentukan oleh pencapaian target, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dan karyawan menjaga keseimbangan antara tuntutan kerja, sumber daya, dan kebutuhan pemulihan.

Penelitian selanjutnya perlu merumuskan definisi operasional *toxic productivity* yang lebih spesifik serta mengembangkan dan menguji instrumen pengukuran yang mampu membedakannya dari konstruk terkait. Pengujian empiris melalui desain longitudinal, *daily diary*, atau penelitian intervensi diperlukan untuk memahami perubahan tuntutan digital, perilaku kerja berlebihan, konflik pekerjaan-keluarga, dan pemulihan dari waktu ke waktu, termasuk pada konteks organisasi dan budaya kerja yang berbeda. Pada tingkat praktis, organisasi perlu mengendalikan beban kerja digital, menetapkan batas komunikasi setelah jam kerja, memperjelas prioritas tugas, memperkuat dukungan supervisor, serta menyediakan kesempatan pemulihan dan pelatihan pengelolaan pekerjaan. Evaluasi kebijakan sebaiknya tidak hanya berfokus pada produktivitas dan penyelesaian target, tetapi juga mempertimbangkan kesejahteraan psikologis, keseimbangan kehidupan kerja, dan keberlanjutan kinerja karyawan. Pendekatan tersebut diharapkan membantu organisasi membangun budaya kerja digital yang produktif tanpa menjadikan ketersediaan karyawan secara terus-menerus sebagai ukuran komitmen atau keberhasilan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

Agustina, T. S., & Nugroho, D. I. (2026). Faktor-faktor yang mempengaruhi *burnout* dan *work engagement* pada kinerja tenaga medis di RSGM Nala Husada: Sebuah pendekatan berdasarkan model *Job Demands–Resources* (JD-R). *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA), 10*(1), 1553–1564. https://doi.org/10.31955/mea.v10i1.7221

Aini, N. N., Rosadi, B., & Alhadihaq, M. Y. (2023). Model permintaan pekerjaan–sumber daya untuk kesejahteraan dan produktivitas karyawan. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING), 7*(1), 673–681. https://doi.org/10.31539/costing.v7i1.6227

Althammer, S. E., Wöhrmann, A. M., & Michel, A. (2023). Comparing web-based and blended training for coping with challenges of flexible work designs: Randomized controlled trial. *Journal of Medical Internet Research, 25*, Article e42510. https://doi.org/10.2196/42510

Anaya, A., & Desiana, P. M. (2023). Pengaruh *work from home* terhadap *work engagement* pada karyawan yang memiliki anak: Peran mediasi *work-life balance* dan *work stress*. *Jurnal Manajemen dan Organisasi, 14*(1), 1–14. https://doi.org/10.29244/jmo.v14i1.42430

Copyright (c) 2027 Budgeting : Jurnal Ilmu Administrasi, Manajemen dan Bisnis
https://doi.org/10.51878/budgeting.v1i2.16357

Brilianti, D., Zamralita, & Budiarto, Y. (2023). Hubungan antara stres digital dan kinerja pada karyawan. *Phronesis: Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan, 12*(2), 149–161. https://doi.org/10.24912/phronesis.v12i2.23715

Darouei, M., & Pluut, H. (2021). Work from home today for a better tomorrow! How working from home influences work-family conflict and employees' start of the next workday. *Stress and Health, 37*(5), 986–999. https://doi.org/10.1002/smi.3053

Demerouti, E. (2023). Effective employee strategies for remote working: An online self-training intervention. *Journal of Vocational Behavior, 142*, Article 103857. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103857

Harju, L. K., Kaltiainen, J., & Hakanen, J. J. (2021). The double-edged sword of job crafting: The effects of job crafting on changes in job demands and employee well-being. *Human Resource Management, 60*(6), 953–968. https://doi.org/10.1002/hrm.22054

Harunavamwe, M., & Ward, C. (2022). The influence of technostress, work-family conflict, and perceived organisational support on workplace flourishing amidst COVID-19. *Frontiers in Psychology, 13*, Article 921211. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.921211

Ingusci, E., Signore, F., Giancaspro, M. L., Manuti, A., Molino, M., Russo, V., Zito, M., & Cortese, C. G. (2021). Workload, techno overload, and behavioral stress during COVID-19 emergency: The role of job crafting in remote workers. *Frontiers in Psychology, 12*, Article 655148. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.655148

Ismail, V. Y., & Sekarsari, M. (2022). Produktivitas *remote working*: Adaptasi karyawan terhadap *technostress* dan *work life balance*. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan, 4*(7), 1015–1025. https://doi.org/10.32670/fairvalue.v4i7.1328

Latama, Z. N., Muhardi, M., & Aspiranti, T. (2022). Pengaruh *psychological distress* dan beban kerja terhadap *work-life balance* perawat di pandemi-COVID-19. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Performa, 19*(1), 10–19. https://doi.org/10.29313/performa.v19i01.9717

Maksum, I., Fikriah, N. L., & Hawabi, A. I. (2022). Bagaimana konflik pekerjaan-keluarga dapat membahayakan kinerja? Integrasi *Conservation of Resources Theory*. *Jurnal Ekonomi Modernisasi, 18*(1), 22–37. https://doi.org/10.21067/jem.v18i1.6343

Prakoso, A. S., & Churiyah, M. (2023). Strategi peningkatan keseimbangan kehidupan kerja untuk kesejahteraan karyawan UMKM CV Jati Furniture Kemirahan Malang. *Jurnal Manajemen Riset Inovasi, 1*(2), 86–102. https://doi.org/10.55606/mri.v1i2.1053

Putri, K. S., Mahendra, V. P., & Artiawati. (2023). Hubungan konflik kerja-keluarga dan kesejahteraan psikologis pada pekerja yang menjalani hubungan pernikahan jarak jauh. *Jurnal Psikologi Sains dan Profesi, 7*(2), 69–81. https://jurnal.unpad.ac.id/jpsp/article/view/47249

Reinke, K., & Ohly, S. (2021). Double-edged effects of work-related technology use after hours on employee well-being and recovery: The role of appraisal and its determinants. *German Journal of Human Resource Management, 35*(2), 224–248. https://doi.org/10.1177/2397002221995797

Sari, D. N. P., & Warsindah, L. (2024). Pengaruh *servant leadership*, *perceived organizational support* terhadap *work engagement* yang dimediasi oleh *job crafting* pada karyawan PT Tokopedia di Jakarta. *Jurnal Pendidikan Tambusai, 8*(2), 32901–32920. https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/18496

Serrano-Fernández, M.-J., Boada-Grau, J., Boada-Cuerva, M., & Vigil-Colet, A. (2021). Work addiction as a predictor of anxiety and depression. *Work, 68*(3), 779–788.

Copyright (c) 2027 Budgeting : Jurnal Ilmu Administrasi, Manajemen dan Bisnis
https://doi.org/10.51878/budgeting.v1i2.16357

https://doi.org/10.3233/WOR-203411

Setyaningsih, S. H., & Satwika, P. A. (2024). Fleksibilitas dan *burnout* karyawan pasca pandemi COVID-19: Menguji peran mediasi keseimbangan kehidupan kerja. *Persona: Jurnal Psikologi Indonesia, 13*(1), 154–172. https://doi.org/10.30996/persona.v13i1.10075

Shi, Y., She, Z., Li, D., Zhang, H., & Niu, K. (2021). Job crafting promotes internal recovery state, especially in jobs that demand self-control: A daily diary design. *BMC Public Health, 21*, Article 1889. https://doi.org/10.1186/s12889-021-11915-1

Stempel, C. R., & Siestrup, K. (2022). Suddenly telework: Job crafting as a way to promote employee well-being? *Frontiers in Psychology, 12*, Article 790862. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.790862

Suhardiman, M., & Saragih, S. (2022). *Technostress* dan *work life balance* pada karyawan: Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia, 6*(1), 30–45. https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v6i1.255

Suhardoyo, S., Rukiastiandari, S., Emita, I., Rahayu, E. I. H., & Ningsih, R. (2023). *Job demands* dan *job resources* (JD-R) pengaruhnya terhadap produktivitas karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIMMU), 8*(1), 32–48. https://doi.org/10.33474/jimmu.v8i1.19335

Utari, A. P. V., & Perdhana, M. S. (2024). *Analisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan dengan work-life balance sebagai variabel intervening (Studi pada tenaga keperawatan RSUD dr. Tjitrowardojo Kabupaten Purworejo)* [Skripsi sarjana, Universitas Diponegoro]. Repositori Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro. https://repofeb.undip.ac.id/14488/

Virgiawan, Z. N., & Kusmayadi, D. (2024). Analisis implementasi kebijakan fleksibilitas kerja dalam meningkatkan keseimbangan antara kualitas kehidupan kerja dan kualitas kehidupan pribadi karyawan di era digital. *JIIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, 7*(8), 8994–9002. https://doi.org/10.54371/jiip.v7i8.5187

Wahyuni, P., & Tajib, E. (2022). Pengaruh *work from home* terhadap *work life balance* dimediasi oleh *job stress*, *job satisfaction* dan *job commitment* pada karyawan 5 Direktorat Jenderal di Kementerian Agama Republik Indonesia. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia, 7*(9), 13382–13409. https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v7i9.9445

Wardana, R. E., & Arafat, M. (2024). Pengaruh *job autonomy* dan *burnout* terhadap *job crafting*. *Psikobuletin: Buletin Ilmiah Psikologi, 5*(1), 36–42. https://doi.org/10.24014/pib.v5i1.24266

Wibowo, S. W., & Kusdiyanto. (2024). Pengaruh beban kerja dan fleksibilitas kerja tehadap *work-life balance* karyawan (Studi pada karyawan industri UMKM di Kota Surakarta). *SEIKO: Journal of Management & Business, 7*(2), 980–989. https://doi.org/10.37531/sejaman.v7i2.7920

Wulandari, Y., & Yulianti, P. (2023). Pengaruh *work-family conflict* terhadap *work engagement* yang dimediasi oleh *employee resilience*. *Value: Jurnal Manajemen dan Akuntansi, 18*(1), 14–27. https://doi.org/10.32534/jv.v18i1.3726

Yunina, D. S., & Larassaty, A. L. (2024). Pengaruh *job resources* terhadap *work engagement* melalui *burnout*. *JMBI UNSRAT: Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi, 11*(1), 314–329. https://doi.org/10.35794/jmbi.v11i1.54087

Copyright (c) 2027 Budgeting : Jurnal Ilmu Administrasi, Manajemen dan Bisnis