

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dunia kerja global mengalami perubahan yang besar dalam struktur pekerjaan selama satu dekade terakhir, perubahan ini terjadi cepat karena krisis kesehatan global pandemi COVID-19. Pandemi ini berperan sebagai katalis utama yang memaksa organisasi di seluruh dunia baik dari sektor perbankan, Teknologi informasi, hingga instansi pemerintah untuk menerapkan sistem kerja jarak jauh (*Remote Work*) dalam waktu singkat. Transformasi yang sebelumnya diperkirakan membutuhkan waktu hingga satu dekade ternyata terjadi dengan cepat dalam hitungan bulan, sehingga menyebabkan gangguan pada sistem kerja konvensional yang sebelumnya sangat mengandalkan kehadiran fisik di kantor.

Setelah pandemi, pola kerja belum sepenuhnya kembali ke sistem konvensional yang berbasis kantor. Sehingga muncul sebuah *Hybrid Working* yang menggabungkan kelebihan bekerja jarak jauh, seperti penghematan waktu dan peningkatan kemandirian dengan keuntungan bekerja di kantor yang memfasilitasi kerja sama langsung dan pembentukan budaya organisasi. Dari data terbaru Gartner (2025) menunjukkan bahwa lebih dari 60% perusahaan global telah menetapkan kebijakan *Hybrid* sebagai standar operasional guna meningkatkan efisiensi dan daya saing talenta. Sedangkan di Indonesia menurut data Kemnaker atau Kementrian Ketenagakerjaan (2024) sebanyak 67% *Hybrid Working* telah

diadopsi oleh perusahaan. *Hybrid Working* merupakan pengaturan kerja yang dapat disesuaikan memungkinkan karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka dari tempat yang tidak mengharuskan di perusahaan (Cappetta dkk, 2025). *Hybrid Working* dapat diartikan sebagai pengaturan sistem kerja yang dimana karyawan melaksanakan tugas pekerjaan mereka dari lokasi dimana saja selain kantor pusat mereka, biasanya di lingkungan sekitar mereka seperti rumah, dan pengaturan tersebut dapat didukung dengan teknologi komunikasi yang memberikan efisiensi dan fleksibilitas ketika karyawan bekerja (Nugroho & Desiana, 2024). *Hybrid Working* merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan secara khusus atau dalam waktu tertentu di lokasi yang jauh dari kantor dengan menggunakan media Teknologi seperti telekomunikasi sebagai alat bantu untuk bekerja (Wahyumar, 2023).

Walaupun dianggap dapat menyelaraskan antara produktivitas organisasi dengan keinginan otonomi karyawan, transisi antara lingkungan rumah dan kantor menimbulkan beban kognitif dan fisik yang lebih spesifik. Batasan yang tidak jelas antara ruang kerja dan urusan pribadi sering kali menjadi pemicu *burnout*. Karyawan merasa harus selalu “on” secara digital untuk menunjukkan produktivitas mereka, yang pada akhirnya menyebabkan terjadinya *burnout* yang mendalam (Riatmaja et al, 2025). *Burnout* dapat didefinisikan sebagai kondisi yang biasanya ditandai dengan kelelahan emosional, depersonalisasi, serta penurunan pencapaian pribadi (Maslach & Leiter, 2022). Meskipun model *Hybrid* bertujuan untuk

mengurangi stress akibat perjalanan jauh ke kantor, banyak karyawan justru merasa terjebak dalam siklus kerja yang tiada henti. Dampak dari *burnout* ini tidak hanya dirasakan oleh individu saja melainkan terhadap Organisasi secara sistemik. Karyawan yang mengalami kelelahan cenderung menunjukkan penurunan performa, tingkat absensi yang tinggi, hingga niat untuk keluar dari perusahaan (*turnover intention*). Memahami bagaimana kerja *Hybrid* mempengaruhi tingkat *burnout* menjadi sangat penting, dan membutuhkan kajian yang mendalam untuk melihat sejauh mana dukungan sosial organisasi dapat memoderasi hubungan tersebut, sehingga model kerja masa depan tidak hanya mengejar produktivitas, tetapi juga menjamin keberlanjutan kesehatan mental karyawan. Membiarkan fenomena *burnout* tanpa intervensi kebijakan yang tepat dalam sistem *Hybrid* melumpuhkan stabilitas sumber daya manusia Organisasi di masa yang akan datang.

Pemicu utama *burnout* dalam model *Hybrid* adalah fenomena *technostress*. Tekanan digital atau *technostress* yang berasal dari dorongan untuk mempertahankan konektivitas online yang konstan sering berkontribusi pada penurunan kepuasan secara keseluruhan (Whelan et al., 2026; Mateen et al, 2025). Ketika karyawan merasa bahwa waktu pribadi mereka terganggu oleh tanggungjawab di tempat kerja, persepsi mereka mengenai keuntungan fleksibilitas dapat berubah menjadi beban, dan pada akhirnya mengakibatkan penurunan kepuasan kerja secara keseluruhan (Nugroho & Desiana, 2024). Penurunan kepuasan kerja pada karyawan juga dapat meningkatkan *burnout* apabila karyawan yang merasa kurang puas

dengan lingkungan kerja, dukungan sosial dari organisasi, perkembangan karir dan lainnya, cenderung memiliki resiliensi yang lebih rendah terhadap beban kerja sehingga karyawan lebih mudah mengalami *burnout* (Cao et al, 2024).

Selain sistem kerja, kepuasan kerja juga menjadi indikator yang sangat krusial dalam menurunkan tingkat *burnout*. Kepuasan kerja di era *hybrid* bergantung pada otonomi dan integritas teknologi yang mulus. Ketika interaksi sosial yang kurang, minimnya pertemuan fisik secara teratur dapat memicu rasa kesepian sosial dan akan menurunkan ikatan emosional dengan rekan kerja yang pada akhirnya akan menurunkan kepuasan kerja karyawan (Wang et al, 2021). Karyawan yang merasakan tidak puas dengan kerjanya cenderung memiliki daya tahan yang lemah terhadap beban kerja sehingga lebih mudah untuk mengalami kondisi *burnout* (Maslach & Leiter, 2016). Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional positif yang dihasilkan dari penilaian pengalaman kerja seseorang. Secara strategis, mempertahankan tingkat kenyamanan kerja yang tinggi dalam model *Hybrid* sangat penting bagi kelangsungan organisasi. Karyawan yang sangat puas biasanya menunjukkan peningkatan terhadap retensi dan komitmen terhadap organisasi yang lebih kuat.

Peran dukungan sosial organisasi sangat penting dalam mengurangi *burnout* dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dukungan ini mencakup aspek teknis, seperti penyediaan infrastruktur TIK untuk mengurangi technostress, serta dukungan sosial-emosional dari atasan dan

rekan kerja (Amril et al, 2022). Dalam konteks *burnout*, dukungan organisasi sebagai penyangga terhadap tekanan kerja, sehingga karyawan merasa lebih aman secara psikologis dan mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Anjum et al, 2023). Selain itu, dukungan organisasi juga berkontribusi langsung terhadap peningkatan kepuasan kerja, terutama sistem *hybrid* yang menuntut komunikasi yang transparan dan inklusif, tanpa dukungan sosial yang memadai, sistem kerja *hybrid* berpotensi menimbulkan stress baru (Amri et al, 2022). Sebaliknya dengan dukungan organisasi yang kuat, *hybrid working* dapat mendorong terciptanya karyawan yang lebih tahan terhadap tekanan, puas dan berkinerja tinggi (Aliddin et al, 2024).

Berbagai penelitian terdahulu, sebagian besar studi mengenai *hybrid working* dan *burnout* masih berfokus pada sektor organisasi yang secara umum. Penelitian oleh Amri et al (2022) mengkaji dampak sistem kerja yang fleksibel terhadap stress kerja dan *burnout* pada karyawan secara umum. Penelitian Akbar & Soetjningsih (2022) meneliti hubungan antara beban kerja dan *burnout* dalam sektor ASN. Penelitian yang secara khusus mengkaji hubungan antara *hybrid working*, kepuasan kerja, dan *burnout* pada karyawan sektor *digital marketing* dan *creative agency* masih sangat terbatas, khususnya di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh *hybrid working* dan kepuasan kerja terhadap tingkat *burnout*, serta menguji peran moderasi dukungan sosial organisasi pada karyawan sektor *digital marketing* dan *creative agency* di Surabaya.

Perkembangan sektor kreatif di Surabaya menjadi semakin krusial karena sektor ini berfokus pada inovasi dan kreativitas yang mendukung pertumbuhan ekonomi kota di Indonesia. Surabaya sebagai pusat ekonomi di Jawa Timur, sektor ini mengalami pertumbuhan yang pesat melalui beragam pelaku usaha kreatif yang menghasilkan barang dan jasa yang bernilai tinggi, termasuk subsektor seperti makanan, fashion, kerajinan, seni pertunjukan dan konten digital (Nurfaizi & Huda, 2025). Pertumbuhan pada sektor kreatif di Surabaya menunjukkan kemajuan yang semakin jelas seiring dengan semakin pentingnya ekonomi kreatif sebagai penggerak utama perekonomian di Surabaya. Pertumbuhan sektor jasa perusahaan di kota Surabaya yang mencapai 9,57% pada tahun 2025 mengindikasikan adanya peningkatan aktivitas bisnis berbasis kreativitas dan teknologi digital dari tahun sebelumnya 2024 yang mencapai 7,88% (BPS Surabaya, 2025).

Pemerintah kota Surabaya juga menegaskan untuk mengembangkan sektor ekonomi kreatif melalui pembangunan database pelaku industri kreatif, digitalisasi informasi, serta penyelenggaraan acara dan pasar kreatif untuk memperkuat ekosistem usaha dalam bidang kreatif. Situasi ini menunjukkan bahwa Surabaya memiliki potensi yang besar untuk menjadi pusat perkembangan industri kreatif di Jawa Timur dan didukung oleh meningkatnya aktivitas ekonomi dan kebijakan daeran yang semakin mendukung pengembangn sektor kreatif.

Perkembangan industri *digital marketing* dan *creative agency* di Surabaya berjalan seiring dengan meningkatnya kompleksitas tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi karyawan. Karakteristik pekerjaan pada sektor ini mengharuskan karyawan menangani berbagai proyek secara bersamaan, (*project overload*), memenuhi target yang ditetapkan klien dalam waktu yang relatif singkat, serta terus menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi digital yang berlangsung secara dinamis. Di samping itu, penerapan sistem *hybrid working* mengharuskan karyawan tetap mudah dihubungi dan responsif melalui berbagai media komunikasi digital. Kondisi tersebut menyebabkan batas antara aktivitas pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi semakin tidak jelas, sehingga berpotensi meningkatkan beban kerja (*work overload*) sehingga berisiko terjadinya *burnout*.

Fenomena tersebut mengindikasikan bahwa tingginya tuntutan kerja pada perusahaan *digital marketing* dan *creative agency* tidak hanya berdampak pada kondisi psikologis karyawan, tetapi juga berpotensi menurunkan kepuasan kerja, produktivitas, serta meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*). Berdasarkan perspektif *Job Demands-Resources* (JD-R), tuntutan pekerjaan yang tinggi akan meningkatkan risiko *burnout* apabila tidak diimbangi dengan ketersediaan sumber daya organisasi yang memadai, seperti dukungan sosial organisasi (Bakker & Demerouti, 2024).

Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk diteliti untuk menganalisis pengaruh *hybrid working* terhadap kepuasan kerja terhadap tingkat *burnout* karyawan, serta untuk melihat peran dukungan sosial organisasi sebagai variabel moderasi dalam hubungan tersebut. Penelitian ini difokuskan terhadap karyawan yang bekerja di *digital marketing* dan *creative agency* yang merupakan sektor industri yang terus menerus mengalami perubahan teknologi digital. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian Manajemen sumber daya manusia serta dapat memberikan rekomendasi praktis bagi organisasi dalam merencanakan kebijakan kerja *hybrid* yang mampu meningkatkan kesejahteraan karyawan dan mampu mempertahankan kinerja organisasi.

B. Rumusan Masalah

1. Apakah *Hybrid Working* berpengaruh terhadap tingkat *burnout* karyawan sektor *digital marketing* dan *creative agency* di Surabaya?
2. Apakah Kepuasan Kerja Karyawan berpengaruh terhadap tingkat *burnout* sektor *digital marketing* dan *creative agency* di Surabaya?
3. Apakah *hybrid working* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada karyawan sektor *digital marketing* dan *creative agency* di Surabaya?

4. Apakah dukungan sosial organisasi memperlemah atau memperkuat hubungan antara *hybrid working* dan tingkat *burnout* pada karyawan sektor *digital marketing* dan *creative agency* di Surabaya?
5. Apakah dukungan sosial organisasi memperlemah atau memperkuat hubungan antara kepuasan kerja dan tingkat *burnout* pada karyawan sektor *digital marketing* dan *creative agency* di Surabaya?

C. Tujuan

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *hybrid working* terhadap tingkat *burnout* pada karyawan sektor *digital marketing* dan *creative agency* di Surabaya.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap tingkat *burnout* pada karyawan sektor *digital marketing* dan *creative agency* di Surabaya.
3. Untuk mengetahui pengaruh pengaruh *hybrid working* terhadap kepuasan kerja pada karyawan sektor *digital marketing* dan *creative agency* di Surabaya.
4. Untuk menganalisis peran dukungan sosial organisasi dalam memoderasi hubungan antara *hybrid working* dan tingkat *burnout* pada karyawan sektor *digital marketing* dan *creative agency* di Surabaya.
5. Untuk menganalisis peran dukungan sosial organisasi dalam memoderasi hubungan antara kepuasan kerja dan tingkat *burnout* pada karyawan sektor *digital marketing* dan *creative agency* di Surabaya.

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi Mahasiswa

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan akademik bagi mahasiswa mengenai dinamika pengelolaan sumber daya manusia dalam sistem kerja yang *fleksibel*. Mahasiswa dapat memahami tentang bagaimana kebijakan sistem kerja *hybrid* mempengaruhi kesejahteraan mental karyawan.

2. Bagi Instansi (Pemerintah/Institusi Pendidikan)

Hasil penelitian diharapkan mampu menjadi bahan pertimbangan bagi instansi dalam merumuskan kebijakan kerja yang lebih adaptif terhadap sistem *hybrid working*. Selain itu, instansi dapat memahami pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan guna meminimalisir tingkat *burnout*.

3. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi praktisi bagi perusahaan ataupun Manajemen khususnya pada sektor *digital marketing* dan *creative agency* di Surabaya, dalam mengelola sistem kerja *hybrid* secara efektif. Perusahaan juga dapat lebih memperhatikan faktor kepuasan kerja serta meningkatkan dukungan sosial organisasi sebagai strategi untuk menekan tingkat *burnout* karyawan, sehingga produktivitas dan kinerja organisasi dapat meningkat secara berkelanjutan.

4. Bagi Pembaca

Pembaca akademik atau umum memperoleh pemahaman holistik tentang *Hybrid Working*, seperti peningkatan kepuasan kerja dan menurunkan tingkat risiko kelelahan, dengan bukti moderasi dukungan sosial organisasi. Serta itu, pembaca dapat memahami pentingnya kepuasan kerja dan dukungan organisasi dalam menciptakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kesejahteraan seseorang.