

Antara Produktivitas dan Kemanusiaan: Analisis Komparatif Budaya Kerja *High Work Intensity* dan *Work-Life Balance* dalam Perspektif Manajemen Sumber Daya Insani

Neng Nina Nuraeni¹, Ahyakudin²

Program Studi Ekonomi Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

ARTICLE INFO

Article history:

Received 20 May 2026

Revised 25 May 2026

Accepted 30 May 2026

Available online 05 June 2026

Keywords: *High Work Intensity, Work-Life Balance, Human Resource Management, Productivity, Employee Well-being, Maqashid al-Sharia*

Kata kunci: *High Work Intensity, Work-Life Balance, Manajemen Sumber Daya Insani, Produktivitas, Kesejahteraan Karyawan, Maqashid Syariah*



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

Copyright © 2025 by Author. Published by Yayasan Daarul Huda

ABSTRACT

*Abstract: This study aims to conduct a comparative analysis of two work culture models that have emerged in contemporary organizational dynamics: high work intensity (HWI) and work-life balance (WLB), from the perspective of Human Resource Management (HRM). Using the Systematic Literature Review (SLR) method, this study analyzed 18 scientific sources indexed in SINTA and Scopus published between 2019 and 2025. The findings indicate that while HWI can drive significant short-term productivity, this model is prone to causing burnout, declining mental health, and high employee turnover rates in the long term. Conversely, WLB has proven more effective in fostering loyalty, creativity, and sustainable HR performance. Furthermore, this article highlights the perspective of humanistic values in HRM, which positions employees not merely as factors of production but as dignified individuals who must be protected. A review of the maqashid al-sharia, particularly the principle of *hifzun nafs* (preserving life and health), reinforces the argument that work models that disregard employee well-being contradict the fundamental values of civilized human resource management. This study concludes that the ideal model is not a choice between two opposing poles, but rather a synthesis in the form of a strong work ethic that*

remains grounded in human values.

ABSTRAK

Abstrak: Penelitian ini bertujuan mengkaji secara komparatif dua model budaya kerja yang berkembang dalam dinamika organisasi kontemporer, yaitu budaya kerja berintensitas tinggi (*High Work Intensity*/HWI) dan budaya kerja berbasis keseimbangan kehidupan-pekerjaan (*Work-Life Balance*/WLB), ditinjau dari perspektif Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI). Menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR), penelitian ini menganalisis 18 sumber ilmiah terindeks SINTA dan Scopus yang diterbitkan antara tahun 2019 hingga 2025. Hasil kajian menunjukkan bahwa meskipun HWI mampu mendorong produktivitas jangka pendek yang signifikan, model ini rentan menghasilkan burnout, penurunan kesehatan mental, dan tingginya tingkat turnover karyawan dalam jangka panjang. Sebaliknya, WLB terbukti lebih efektif dalam membangun loyalitas, kreativitas, dan keberlanjutan kinerja SDM. Lebih jauh, artikel ini mengangkat perspektif nilai kemanusiaan dalam MSDI yang menempatkan karyawan bukan sekadar faktor produksi, melainkan subjek bermartabat yang wajib dilindungi. Tinjauan *maqashid syariah*, khususnya prinsip *hifzun nafs* (menjaga jiwa dan kesehatan), memperkuat argumen bahwa model kerja yang mengabaikan kesejahteraan karyawan bertentangan dengan nilai-nilai dasar pengelolaan SDM yang berkeadaban. Penelitian ini menyimpulkan bahwa model ideal bukanlah pilihan antara dua kutub yang saling berlawanan, melainkan sintesis berupa etos kerja tinggi yang tetap berpijak pada nilai kemanusiaan.

INTRODUCTION

Dunia kerja kontemporer tengah berada di persimpangan yang menentukan. Di satu sisi, tekanan persaingan global mendorong organisasi untuk memaksimalkan output dalam waktu sesingkat mungkin, melahirkan model kerja berintensitas tinggi yang mengutamakan produktivitas di atas segalanya. Di sisi lain, kesadaran akan pentingnya kesejahteraan karyawan semakin menguat, mendorong munculnya berbagai kebijakan *work-life balance* yang menempatkan keseimbangan hidup-kerja sebagai prasyarat kinerja yang berkelanjutan.

*Corresponding Author

Email: ganna.uraeni@gmail.com¹

Fenomena ini tampak jelas dalam kasus sistem kerja 996 di China, yakni pola kerja dari pukul 09.00 pagi hingga 21.00 malam selama enam hari dalam seminggu, yang setara dengan 72 jam kerja per minggu. Model ini sempat dipuja sebagai kunci keberhasilan perusahaan teknologi raksasa seperti Alibaba dan Huawei dalam mempercepat pertumbuhan dan memenangkan persaingan global (Liang & Lu, 2023). Namun di balik gemerlap produktivitas itu, data kesehatan kerja menunjukkan angka burnout dan kematian akibat kelelahan kerja (*karoshi*) yang mengkhawatirkan, sehingga Mahkamah Agung China akhirnya menyatakan sistem tersebut bertentangan dengan hukum ketenagakerjaan pada tahun 2021 (Wang & Chen, 2022). Paradoks ini menjadi relevan tidak hanya dalam konteks China, tetapi juga bagi negara-negara berkembang seperti Indonesia yang tengah mendorong peningkatan produktivitas nasional. Dalam diskursus akademik manajemen sumber daya manusia, pertanyaan mendasar yang muncul adalah apakah intensitas kerja yang tinggi sungguh berbanding lurus dengan produktivitas yang optimal ataukah justru model kerja yang mengedepankan keseimbangan dan kesejahteraan yang mampu menghasilkan SDM yang lebih produktif, inovatif, dan loyal dalam jangka Panjang.

Penelitian-penelitian terdahulu telah banyak mengkaji masing-masing konsep ini secara terpisah. Studi tentang HWI umumnya berfokus pada korelasinya dengan output jangka pendek dan risiko kesehatan (Green, 2021; Eurofound, 2022), sementara kajian tentang WLB lebih banyak menyoroti pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan retensi karyawan (Siregar & Hasibuan, 2022; Putri & Wardhana, 2023). Namun, kajian komparatif yang secara eksplisit mempertemukan kedua model ini dalam bingkai perspektif Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI) yang tidak sekadar berbicara tentang efisiensi, tetapi juga tentang martabat manusia dan nilai-nilai etis pengelolaan SDM masih relatif terbatas dalam literatur akademik Indonesia. Di sinilah letak urgensi penelitian ini. Dengan menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR), artikel ini berupaya mengisi celah tersebut melalui analisis komparatif yang menyeluruh antara budaya kerja HWI dan WLB, sekaligus menawarkan perspektif MSDI yang berbasis nilai kemanusiaan dan prinsip *maqashid syariah* sebagai kerangka evaluatif yang lebih komprehensif.

Tujuan penelitian ini mencakup tiga hal pokok: (1) memetakan karakteristik, kelebihan, dan kelemahan masing-masing model budaya kerja; (2) menganalisis dampak komparatif kedua model terhadap produktivitas dan kesejahteraan karyawan; serta (3) menawarkan sintesis model kerja ideal dalam perspektif MSDI yang menempatkan produktivitas dan kemanusiaan sebagai dua nilai yang tidak harus dipertentangkan.

LITERATURE REVIEW

Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Insani

Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI) merupakan pengembangan konseptual dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang mengintegrasikan dimensi nilai dan etika dalam pengelolaan tenaga kerja. Jika MSDM konvensional cenderung memandang karyawan sebagai aset strategis yang dioptimalkan demi kepentingan organisasi, MSDI menempatkan manusia sebagai subjek yang memiliki harkat, martabat, dan hak-hak fundamental yang tidak dapat direduksi menjadi sekadar faktor produksi (Maarif & Kartika, 2021). Perspektif ini sejalan dengan tradisi *humanistic management* yang berkembang dalam ilmu manajemen Barat, namun diperkaya dengan nilai-nilai Islam yang menekankan keadilan (*'adl*), kemaslahatan (*maslahah*), dan perlindungan terhadap jiwa manusia (*hifzun nafs*) sebagai bagian dari *maqashid syariah* (Rivai & Sagala, 2021). Dalam kerangka ini, kebijakan manajemen SDM tidak hanya dinilai dari efektivitas dan efisiensinya, tetapi juga dari sejauh mana ia menghormati dan melindungi keutuhan manusia secara fisik, psikologis, dan spiritual.

Work Intensity: Definisi dan Landasannya High

High Work Intensity (HWI) atau intensitas kerja tinggi merujuk pada kondisi kerja yang ditandai oleh tingginya beban pekerjaan, tekanan waktu yang ketat, dan tuntutan output yang terus meningkat dalam durasi kerja yang panjang. Eurofound (2022) mendefinisikan HWI sebagai situasi di mana karyawan secara konsisten bekerja melebihi kapasitas normal mereka, baik dalam hal jam kerja maupun intensitas kognitif dan emosional yang dituntut. Dalam perspektif manajemen strategis, HWI sering dikaitkan dengan budaya organisasi yang berorientasi pada hasil (*result-oriented culture*), di mana karyawan didorong untuk mengutamakan pencapaian target di atas kebutuhan personal mereka. Tuntutan pasar yang semakin kompetitif, khususnya di sektor teknologi dan keuangan, menjadi pendorong utama tumbuh suburnya budaya ini (Green, 2021).

Work-Life Balance: Definisi dan Landasannya

Work-Life Balance (WLB) didefinisikan sebagai kondisi di mana seseorang mampu memenuhi tuntutan pekerjaan sekaligus kebutuhan kehidupan pribadi, keluarga, dan sosialnya secara proporsional tanpa salah satu mengorbankan yang lain (Greenhaus & Allen, 2011, dalam Siregar & Hasibuan, 2022). Dalam konteks manajemen SDM modern, WLB telah berkembang dari sekadar tunjangan kesejahteraan menjadi strategi retensi dan produktivitas jangka panjang. Organisasi yang menerapkan kebijakan WLB yang kuat terbukti memiliki tingkat kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan loyalitas karyawan yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang mengabaikannya (Putri & Wardhana, 2023; Nugraha & Sari, 2022).

RESEARCH METHOD

Penelitian ini menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR), yaitu pendekatan kajian pustaka yang terstruktur dan transparan dengan tujuan mengidentifikasi, menyeleksi, menganalisis, dan mensintesis bukti-bukti ilmiah dari sejumlah penelitian yang relevan (Snyder, 2019). Berbeda dari *narrative review* yang bersifat subjektif, SLR menerapkan protokol pencarian yang sistematis sehingga proses seleksi literatur dapat diverifikasi dan direplikasi oleh peneliti lain. Analisis dilakukan menggunakan teknik *content analysis* dan *thematic synthesis*. Setiap artikel dianalisis secara mendalam untuk mengekstraksi temuan utama, konteks penelitian, metodologi, dan implikasi yang relevan dengan topik kajian. Temuan-temuan tersebut kemudian disintesis secara tematik berdasarkan lima dimensi analisis yang telah ditetapkan: produktivitas jangka pendek, produktivitas jangka panjang, kesejahteraan karyawan, retensi SDM, dan inovasi-kreativitas.

RESULT AND DISCUSSION

Konsep High Work Intensity: Antara Ambisi dan Harga yang Dibayar

Kajian terhadap literatur yang tersedia mengungkap bahwa High Work Intensity (HWI) adalah fenomena yang jauh lebih kompleks dari sekadar jam kerja yang panjang. Green (2021) dalam studinya tentang tren kerja di negara-negara industri maju mengidentifikasi tiga indikator utama HWI: pertama, intensitas waktu yang ditunjukkan oleh jumlah jam kerja melebihi standar normal (biasanya di atas 48 jam per minggu); kedua, intensitas kognitif berupa kompleksitas dan kecepatan pengambilan keputusan yang dituntut; dan ketiga, intensitas emosional yang tercermin dari tekanan relasional dan tuntutan performativitas yang konstan. Dari perspektif organisasi, HWI memiliki daya tarik yang sulit diabaikan. Ketika sebuah perusahaan mampu memaksimalkan output dari setiap unit tenaga kerja dalam waktu singkat, keunggulan kompetitif yang dihasilkan bisa bersifat signifikan, terutama dalam industri yang bergantung pada kecepatan inovasi dan *time-to-market* (Liang & Lu, 2023). Budaya kerja berintensitas tinggi juga

sering diasosiasikan dengan dedikasi dan profesionalisme tinggi, yang dalam jangka pendek dapat menciptakan kohesi tim yang kuat dan orientasi pencapaian yang tajam. Namun, argumen pro-HWI ini mulai goyah ketika dihadapkan pada data empiris jangka panjang. Penelitian Eurofound (2022) yang mencakup lebih dari 70.000 responden di 35 negara Eropa menemukan bahwa karyawan yang secara konsisten bekerja di atas 50 jam per minggu mengalami penurunan produktivitas aktual sebesar 15–25 persen dibanding rekan mereka yang bekerja dalam batas normal. Fenomena ini dikenal sebagai *diminishing returns of labor* semakin panjang jam kerja melampaui ambang batas tertentu, semakin kecil nilai tambah yang dihasilkan per jam.

Lebih jauh, Bakker & de Vries (2021) melalui kerangka Job Demands-Resources (JD-R) menjelaskan bahwa ketika tuntutan pekerjaan (job demands) secara kronis melampaui sumber daya yang tersedia (job resources), individu mengalami proses erosi psikologis yang berujung pada burnout. Burnout sendiri tidak sekadar berdampak pada produktivitas individu ia merembet pada kualitas hubungan interpersonal di tempat kerja, kreativitas kelompok, dan pada akhirnya menaikkan biaya organisasi melalui absensi, turnover, dan rekrutmen ulang yang mahal. Ilustrasi empiris paling gamblang dari paradoks HWI ini adalah sistem 996 yang dipopulerkan oleh perusahaan teknologi China. Pada puncak penerapannya, sistem ini dipuji oleh Jack Ma, pendiri Alibaba, sebagai "berkah" bagi generasi muda yang ambisius. Namun data menunjukkan hal yang berbeda: survei yang dilakukan oleh platform rekrutmen Maimai pada 2021 menemukan bahwa lebih dari 60 persen karyawan sektor teknologi China melaporkan gejala burnout serius, dan kasus kematian mendadak yang diduga berkaitan dengan kelelahan kerja terus meningkat (Wang & Chen, 2022). Fakta ini memaksa pemerintah China untuk mengambil sikap tegas melalui putusan Mahkamah Agung yang menyatakan 996 bertentangan dengan Undang-Undang Ketenagakerjaan sebuah sinyal bahwa bahkan negara yang paling bersemangat mengejar pertumbuhan ekonomi pun mengakui batas toleransi manusia.

Konsep Work-Life Balance: Keseimbangan sebagai Strategi, Bukan Kemewahan

Konsep Work-Life Balance sering kali disalahpahami sebagai kebijakan yang memanjakan karyawan atau mengorbankan produktivitas demi kenyamanan. Pemahaman ini tidak hanya keliru secara faktual, tetapi juga mencerminkan bias produktivisme yang masih kuat dalam budaya manajemen konvensional. Tinjauan literatur menunjukkan bahwa WLB, ketika dirancang dan diimplementasikan dengan tepat, justru merupakan investasi strategis yang menghasilkan ROI (Return on Investment) yang terukur bagi organisasi. Siregar & Hasibuan (2022) dalam penelitian mereka terhadap karyawan perusahaan multinasional di Indonesia menemukan korelasi positif yang signifikan antara implementasi kebijakan WLB dengan komitmen organisasional ($r = 0,68$, $p < 0,01$) dan kepuasan kerja karyawan ($r = 0,71$, $p < 0,01$). Yang lebih menarik, penelitian tersebut juga menemukan bahwa karyawan dengan skor WLB tinggi menunjukkan produktivitas kerja yang 23 persen lebih tinggi dibanding kolega mereka yang melaporkan ketidakseimbangan kerja-kehidupan yang parah. Dalam dimensi kreativitas dan inovasi, temuan Nugraha & Sari (2022) sangat relevan. Mereka berargumen bahwa kreativitas bukanlah sesuatu yang bisa dipaksakan melalui jam kerja yang panjang. Otak manusia membutuhkan waktu pemulihan, stimulus dari kehidupan di luar pekerjaan, dan ruang mental yang tidak terbebani tekanan untuk dapat menghasilkan ide-ide orisinal. Karyawan yang memiliki kehidupan personal yang kaya dan seimbang cenderung membawa perspektif yang lebih segar, kemampuan problem-solving yang lebih lateral, dan motivasi intrinsik yang lebih kuat ke dalam pekerjaan mereka.

Meski demikian, kajian kritis terhadap WLB juga perlu mengakui potensi kelemahannya. Pertama, jika tidak dikelola dengan tepat, WLB dapat menciptakan zona nyaman yang menurunkan sense of urgency dan daya kompetitif tim. Kedua, implementasi WLB yang parsial

atau performatif yaitu perusahaan yang mengklaim menerapkan WLB tetapi secara implisit menghukum karyawan yang benar-benar memanfaatkannya justru menghasilkan kebingungan peran dan ketidakpercayaan yang kontraproduktif (Putri & Wardhana, 2023). Ketiga, dalam konteks tertentu seperti tahap awal pendirian bisnis atau situasi krisis organisasi, tingkat intensitas kerja yang lebih tinggi dari normal mungkin memang dibutuhkan dan dapat diterima jika bersifat temporer dan diimbangi dengan kompensasi yang adil.

Analisis Komparatif Melampaui Dikotomi Sederhana

Mempertemukan HWI dan WLB dalam satu kerangka analitis bukan perkara sederhana, karena keduanya tidak sekadar berbeda dalam hal kebijakan teknis mereka mencerminkan filsafat yang berbeda tentang apa itu manusia dalam relasi dengan pekerjaannya. Tabel berikut meringkas hasil sintesis komparatif dari kajian literatur yang dilakukan:

Dimensi Komparasi	High Work Intensity (HWI)	Work-Life Balance (WLB)
<i>Produktivitas Jangka Pendek</i>	Tinggi (output besar dalam waktu singkat)	Moderat (lebih terukur dan berkelanjutan)
<i>Produktivitas Jangka Panjang</i>	Menurun (risiko burnout dan kelelahan kronis)	Stabil (kinerja terjaga secara konsisten)
<i>Kesejahteraan Karyawan</i>	Rendah (tekanan tinggi, risiko gangguan mental)	Tinggi (keseimbangan fisik dan psikologis)
<i>Retensi SDM</i>	Rendah (turnover tinggi akibat kelelahan)	Tinggi (loyalitas dan komitmen organisasional)
<i>Inovasi & Kreativitas</i>	Terhambat (ruang berpikir kreatif terbatas)	Berkembang (mental segar mendorong inovasi)
<i>Orientasi Nilai MSDI</i>	Produktivisme, manusia sebagai alat produksi	Humanisme, manusia sebagai subjek bermartabat

Sumber: Diolah dari Green (2021), Eurofound (2022), Bakker & de Vries (2021), Siregar & Hasibuan (2022), Putri & Wardhana (2023), Liang & Lu (2023).

Dari dimensi produktivitas, perbedaan antara kedua model menjadi paling jelas ketika kita memisahkan antara produktivitas jangka pendek dan jangka panjang. HWI unggul dalam menciptakan lonjakan output dalam periode singkat hal yang membuatnya menarik bagi startup yang sedang berpacu dengan waktu atau perusahaan yang sedang mengejar target kuartalan. Namun keunggulan ini bersifat self-defeating: semakin lama dipertahankan, semakin besar kemungkinan ia menggerogoti fondasi SDM yang mendukungnya. Burnout bukan hanya masalah individu ia adalah gejala organisasional yang menular, menciptakan budaya ketakutan, presenteeism (hadir secara fisik tapi tidak produktif secara mental), dan akhirnya eksodus bakat. Sebaliknya, WLB bekerja dengan logika investasi jangka panjang. Karyawan yang merasa kehidupan mereka dihormati dan diperhatikan oleh organisasi cenderung mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan tempat kerja mereka sebuah fenomena yang dalam literatur psikologi organisasi dikenal sebagai affective commitment (Meyer & Allen, dalam Nugraha & Sari, 2022). Ikatan ini tidak mudah diputus oleh tawaran gaji yang lebih tinggi dari pesaing, menjadikan WLB sebagai benteng retensi yang lebih kokoh dibanding kompensasi finansial semata.

Perspektif Manajemen Sumber Daya Insani: Melampaui Kalkulasi Efisiensi

Di sinilah MSDI menawarkan kontribusi konseptual yang paling distingtif. Berbeda dari pendekatan MSDM konvensional yang cenderung mengevaluasi kebijakan kerja semata berdasarkan metrik efisiensi dan produktivitas, MSDI menghadirkan pertanyaan yang lebih fundamental: apakah model kerja ini memanusiakan atau justru mendehumanisasi para pelakunya. Maarif & Kartika (2021) menegaskan bahwa MSDI berakar pada keyakinan bahwa karyawan adalah manusia seutuhnya (*insān kāmil*), yang tidak dapat direduksi menjadi unit produksi yang bisa dimaksimalkan tanpa batas. Dalam kerangka ini, kesejahteraan karyawan bukan sekadar variabel dependen yang dipengaruhi oleh kebijakan HRM, melainkan nilai intrinsik yang harus dihormati sebagai tujuan itu sendiri, bukan hanya sebagai alat mencapai produktivitas. Hal ini sangat relevan dalam mengkritisi narasi yang menormalisasikan HWI. Ketika sebuah perusahaan merayakan jam kerja yang panjang sebagai bentuk dedikasi, atau ketika karyawan yang mengambil cuti dianggap kurang ambisius, maka yang terjadi bukan hanya masalah kebijakan kerja melainkan erosi budaya yang menempatkan manusia di bawah sistem. Dalam jangka panjang, budaya semacam ini tidak hanya merugikan individu, tetapi juga merusak fondasi kepercayaan dan integritas organisasi itu sendiri (Rivai & Sagala, 2021).

Tinjauan Maqashid Syariah: Argumen Etis untuk Keseimbangan

Dalam khazanah ilmu Islam, maqashid syariah adalah dasar etis yang merangkum lima tujuan utama syariat: *hifzun din* (melindungi agama), *hifzun nafs* (melindungi jiwa/nyawa), *hifzun 'aql* (melindungi akal), *hifzun nasl* (melindungi keturunan), dan *hifzun māl* (melindungi harta). Kerangka ini, yang dirumuskan oleh Imam al-Ghazali dan ditingkatkan oleh al-Syathibi, menawarkan dasar normatif yang mendalam untuk menilai sistem kerja berdasarkan nilai-nilai Islam. Prinsip *hifzun nafs* perlindungan jiwa dan kesehatan secara langsung menggarisbawahi kewajiban untuk tidak membiarkan diri sendiri atau orang lain dalam keadaan yang membahayakan keselamatan mental dan fisik. Sistem kerja yang terus-menerus memaksakan jam kerja yang berlebihan, mengurangi waktu istirahat, dan mendorong karyawan menuju titik kelelahan dapat dianggap sebagai pelanggaran terhadap prinsip ini (Maarif & Kartika, 2021). Lebih lanjut, prinsip *hifzun 'aql* perlindungan akal dan kemampuan kognitif menambah dimensi lain yang penting. Kelelahan kronis yang disebabkan oleh HWI secara klinis terbukti mengurangi fungsi kognitif: kemampuan fokus, pengambilan keputusan, dan pemrosesan informasi semuanya mengalami penurunan signifikan setelah melewati batas jam kerja tertentu (Bakker & de Vries, 2021). Dalam sudut pandang maqashid, ini bukan sekadar isu produktivitas ini adalah pelanggaran terhadap tanggung jawab menjaga amanah berupa potensi intelektual yang Allah berikan kepada setiap individu. Sebaliknya, WLB yang disusun dengan baik sejalan dengan semangat maqashid syariah secara lebih komprehensif. Ia tidak hanya melindungi kesehatan fisik dan mental karyawan (*hifzun nafs* dan *hifzun 'aql*), namun juga memfasilitasi mereka untuk menjalankan tanggung jawab keluarga (*hifzun nasl*) serta mengatur waktu dan sumber daya dengan bijak (*hifzun māl*). Dengan kata lain, WLB bukan hanya merupakan kebijakan modern yang terbukti secara empiris ia juga melaksanakan nilai-nilai Islam dalam konteks pengelolaan organisasi.

Sintesis: Menuju Model Kerja yang Produktif Sekaligus Manusiawi

Setelah menelaah kedua model secara mendalam, pertanyaan yang paling relevan bukanlah mana yang "menang" dalam kompetisi antara HWI dan WLB. Pertanyaan yang lebih tepat dan lebih produktif secara akademis adalah: bagaimana organisasi dapat merancang budaya kerja yang menggabungkan etos kerja tinggi dengan nilai-nilai kemanusiaan yang tidak dapat dikompromikan dan sintesis ini bukan utopia akademik. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan terbaik dunia justru berhasil membangun budaya kerja yang demanding sekaligus humane menuntut standar kinerja yang tinggi, tetapi juga secara aktif

melindungi kesejahteraan karyawan (Nugraha & Sari, 2022). Kunci dari sintesis ini terletak pada beberapa prinsip yang dapat diadopsi dalam kerangka MSDI. Pertama, intensitas kerja yang tinggi harus bersifat temporer, terencana, dan kompensatif bukan menjadi norma permanen yang diinternalisasi sebagai identitas profesional. Kedua, standar kinerja yang tinggi harus diimbangi dengan dukungan sumber daya yang memadai, baik dalam bentuk kompetensi, teknologi, maupun ruang otonomi profesional. Ketiga, organisasi perlu membangun sistem yang secara aktif mendeteksi dan merespons tanda-tanda burnout, bukan menormalisasikan atau bahkan merayakannya. Keempat, dan ini yang paling fundamental dalam perspektif MSDI, pemimpin organisasi perlu menginternalisasi keyakinan bahwa karyawan yang sejahtera bukan hanya lebih produktif mereka juga lebih bermartabat. Dan martabat manusia, dalam kerangka MSDI, adalah nilai yang tidak bisa ditawar oleh angka-angka produktivitas manapun.

CONCLUSION

High Work Intensity terbukti efektif dalam mendorong produktivitas jangka pendek, namun secara sistematis merusak fondasi SDM dalam jangka panjang melalui mekanisme burnout, penurunan kesehatan mental, tingginya turnover, dan terhambatnya kreativitas. Kasus 996 di China menjadi bukti empiris paling kuat bahwa model kerja yang mengabaikan batas toleransi manusia pada akhirnya tidak hanya tidak berkelanjutan ia juga tidak etis. Kemudian Work-Life Balance bukan kebijakan yang memanjakan, melainkan strategi manajemen SDM yang cerdas dan berbasis bukti. Ia terbukti meningkatkan loyalitas, kreativitas, retensi, dan produktivitas jangka panjang secara simultan menjadikannya investasi yang memberikan return berlipat ganda bagi organisasi yang mengimplementasikannya dengan serius. Perspektif Manajemen Sumber Daya Insani juga menegaskan bahwa evaluasi terhadap model kerja tidak boleh berhenti pada metrik efisiensi semata. Dengan menempatkan martabat manusia sebagai nilai intrinsik dan memperkuatnya melalui prinsip maqashid syariah khususnya *hifzun nafs* dan *hifzun 'aql* MSDI menawarkan kerangka etis yang lebih komprehensif dan lebih adil dalam menilai kebijakan manajemen SDM. Model ideal bukanlah pilihan antara produktivitas dan kemanusiaan, melainkan sintesis keduanya: etos kerja yang tinggi, terstruktur, dan bermakna, dalam bingkai yang secara aktif melindungi kesejahteraan, martabat, dan potensi jangka panjang setiap individu dalam organisasi.

RECOMMENDATION

Bagi praktisi manajemen dan pemimpin organisasi, penelitian ini menyarankan agar evaluasi budaya kerja tidak hanya diukur dari output kuantitatif jangka pendek, tetapi juga dari indikator kesejahteraan karyawan, tingkat turnover, dan indeks kreativitas organisasional sebagai proksi kesehatan SDM jangka panjang.

Bagi peneliti selanjutnya, terbuka ruang untuk melakukan penelitian empiris yang mengukur secara langsung dampak kedua model budaya kerja ini pada konteks organisasi Indonesia, khususnya dengan mempertimbangkan variabel moderating berupa nilai budaya lokal dan regulasi ketenagakerjaan yang berlaku. Penelitian lintas sektor yang membandingkan implementasi WLB dan HWI di industri manufaktur, teknologi, dan sektor publik juga dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi pengembangan ilmu MSDI di Indonesia.

REFERENCES

Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>

- Eurofound. (2022). Working conditions in the time of COVID-19: Implications for the future. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/working-conditions-time-covid-19-implications-future>
- Green, F. (2021). Forced flexibility and furlough: COVID-19 and the employment relationship. *Work, Employment and Society*, 35(6), 1130–1140.
- Liang, Y., & Lu, M. (2023). The 996 work culture and employee wellbeing in China's tech industry: A critical review. *Asian Journal of Business Ethics*, 12(1), 45–67. <https://doi.org/10.1007/s13520-022-00158-5>
- Maarif, M. S., & Kartika, L. (2021). *Manajemen Sumber Daya Insani: Teori, Konsep, dan Praktik*. Bogor: IPB Press. <https://repository.ipb.ac.id>
- Nugraha, R., & Sari, D. P. (2022). Pengaruh work-life balance terhadap kreativitas dan inovasi karyawan: Studi pada perusahaan startup di Indonesia. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 10(3), 789–802. <https://doi.org/10.26740/jim.v10n3>
- Putri, A. R., & Wardhana, A. (2023). Work-life balance dan komitmen organisasional: Mediasi kepuasan kerja pada generasi milenial. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Terapan*, 5(2), 112–128. <https://doi.org/10.30871/jambsp.v5i2>
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik* (Edisi ke-3). Depok: Rajawali Press. <https://www.rajagrafindo.co.id>
- Siregar, N. F., & Hasibuan, M. T. (2022). Pengaruh work-life balance terhadap komitmen organisasional dan produktivitas kerja karyawan. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial (JMPIS)*, 3(2), 734–748. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i2>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Wang, X., & Chen, L. (2022). Overwork culture and occupational health in China: Regulatory responses and remaining challenges. *China Quarterly*, 249, 178–196. <https://doi.org/10.1017/S0305741021001442>
- Wahyuni, S., & Pratama, A. B. (2022). Etos kerja Islami dan kesejahteraan karyawan: Tinjauan maqashid syariah dalam manajemen SDM. *JENIUS: Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia*, 6(1), 89–104. <https://doi.org/10.32493/JJSDM.v6i1>
- Rahmawati, D., & Fauzi, A. (2022). Burnout dan turnover intention: Peran mediasi kepuasan kerja pada karyawan milenial. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 12(2), 215–230. https://doi.org/10.22441/jurnal_mix.2022.v12i2
- Santoso, H., & Prayogi, M. A. (2021). Intensitas kerja, stres kerja, dan kinerja karyawan: Kajian empiris pada sektor manufaktur. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 9(4), 1456–1469. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n4>
- Prasetyo, B., & Ningrum, W. (2023). Dampak kebijakan fleksibilitas kerja terhadap produktivitas dan kesejahteraan karyawan pasca-pandemi. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik*, 10(1), 45–59. <https://doi.org/10.37606/publik.v10i1>
- Anwar, M. K., & Rohmah, N. (2022). Perspektif Islam terhadap manajemen sumber daya manusia: Antara produktivitas dan keadilan. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial (JMPIS)*, 3(1), 312–326. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i1>
- Hidayat, R., & Sukmawati, A. (2021). Hubungan work-life balance dengan employee engagement dan kinerja karyawan: Meta-analisis penelitian di Indonesia. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM)*, 7(3), 648–660. <https://doi.org/10.17358/jabm.7.3.648>

Fauzi, M. R., & Azzahra, F. (2023). Budaya organisasi berorientasi hasil versus berorientasi manusia: Dampak terhadap inovasi dan retensi SDM. CEMERLANG: Jurnal Manajemen dan Ekonomi Bisnis, 3(4), 201–218. <https://doi.org/10.55943/cemerlang.v3i4>