

# PARADOKS DIGITALISASI DI TEMPAT KERJA PEMICU *BORE-OUT* DAN RENDAHNYA KEPUASAN KERJA KARYAWAN

Muhammad Fajri<sup>1</sup>; Roza Elfira<sup>2</sup>; Nelson<sup>3</sup>

Universitas Pasir Pengaraian  
Jln. Tuanku Tambusai, Kumu Rambah Hilir, Pasir Pengaraian, Rokan Hulu, Riau  
E-mail : [mfajri5512@gmail.com](mailto:mfajri5512@gmail.com) (Korespondensi)

\*) Korespondensi

**Abstract:** The era of digitalization requires companies to integrate technology into their work systems in line with the Society 5.0 concept, which emphasizes a people-centered approach to employee welfare. However, practice reveals a digitalization paradox, where technology instead triggers employee bore-out syndrome. This study aims to examine whether digitalization among bank employees leads to positive outcomes or fosters bore-out. Using a phenomenological approach, the study involved 12 bank employees with diverse positions, ages, and lengths of service, analyzed through interpretative phenomenological analysis supported by NVIVO. The findings indicate that digitalization diminishes work meaning due to excessive efficiency, creating unproductive idle time, skill-task mismatch, monotonous work, and unclear promotion systems. These results highlight the need for job design aligned with employee capacity and further in-depth studies.

**Keywords:** *Bore-out, digitalization paradox, job satisfaction, employees*

Salah satu isu utama yang harus diperhatikan sebuah perusahaan dalam melakukan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yaitu menjaga dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam perusahaan (Robbins & Judge, 2024). Banyak kasus karyawan yang keluar dan berpindah kerja dari satu tempat ke tempat lain karena masalah ketidakpuasan kerja (Ali, 2025). Perusahaan-perusahaan duniapun mengakuinya dengan 93% perusahaan khawatir dengan retensi karyawan (de Jager, 2024). Secara global menurut survei Gallup sejak 2008 sampai 2024, hanya 18% karyawan yang menyatakan puas dengan pekerjaannya di kantor (Michaels, 2024). Sebanyak 77% karyawan meninggalkan pekerjaan mereka tidak lebih dari tiga bulan setelah mereka mencari pekerjaan baru maupun tidak (Tatel & Wigert, 2024). Banyak alasan kenapa karyawan tidak puas sehingga memilih *resign*, di Indonesia menunjukkan 26% karena beban kerja terlalu berat (Paywatch, 2025), 25% karena masalah jenjang karir (DataIndonesia, 2023), karena harus tetap di kantor atau tidak fleksibel (Peek, 2024), dan lain sebagainya.

Berkaitan dengan beban kerja terlalu berat, sejak era Society 4.0 sampai Society 5.0

setiap perusahaan mau tidak mau mengintegrasikan teknologi sampai digitalisasi dalam proses pekerjaan (Shiroishi et al., 2018). Salah satu fungsi digitalisasi di tempat kerja yaitu memudahkan pekerjaan yang tadinya dianggap berat menjadi lebih ringan, dapat menghemat waktu pekerjaan yang berlarut-larut (Mourtzis et al., 2022). Tetapi siapa sangka, ternyata digitalisasi membawa kebosanan bagi karyawan perbankan, seperti karyawan Bank Riau Kepri Syariah cabang Pasir pengaraian. Fenomena di lapangan yang terungkap, karyawan merasa bosan karena pekerjaan cepat selesai dengan adanya sistem digital. Mereka harus tetap berada di kantor dan menunggu dengan waktu luang yang banyak. Di sisi lain, sistem pekerjaan menuntut mereka harus tetap di posisi mereka dan tidak diperkenankan meninggalkan tempat, atau harus tetap *stand by*. Biasanya mereka mengisi waktu dengan mengobrol, bermain *game* atau melihat sosial media menggunakan *handphone* atau komputer. Namun, itu tidak diperkenankan untuk waktu yang lama. Dimulai dari kebosanan (*bore-out*) ini yang akan menjamur ke perasaan negatif lainnya,

seperti penurunan komitmen, ketidakpuasan, perilaku kontraproduktif, sampai niat untuk keluar dari pekerjaan (Zeschke & Zacher, 2023). Peneliti melihat digitalisasi justru kontradiktif dengan tujuan dan fungsi keberadaannya dan hal ini menjadi paradoks bagi perusahaan khususnya karyawan Bank Riaukepri Syariah tersebut. Topik ini justru berbeda dengan banyak penelitian-penelitian sebelumnya yang mengangkat manfaat digitalisasi di tempat kerja yang membawa kesejahteraan bagi karyawan (Han et al., 2025; Liu et al., 2025; Selimović et al., 2021; Zeshan et al., 2023), atau penelitian-penelitian yang mengagungkan konsep Society 5.0 (Meske & Junglas, 2021; Smuts & van der Merwe, 2025; Troisi et al., 2023; Yaraş & Kanatlı Öztürk, 2022).

Kebosanan atau *bore-out* ini merupakan sindrom yang dirasakan karyawan. Jika Zeschke & Zacher (2023) tadi menyatakan *bore-out* menyebabkan ketidakpuasan yang mengarah pada perasaan dan perilaku negatif lainnya dari karyawan, justru sebaliknya dengan pendapat Akay (2021) yang menyatakan *bore-out* merupakan hasil dari ketidakpuasan yang juga merupakan akibat dari kelebihan beban kerja, kurangnya kesempatan dan keadilan karir, tugas tidak memuaskan, sampai kurangnya kemampuan karyawan menyelesaikan tugas pekerjaannya. Artinya, sebagian pihak menyatakan *bore-out* sebagai cikal bakal ketidakpuasan dan perilaku organisasi negatif lainnya, sebagian pihak mengatakan *bore-out* merupakan hasil akumulasi dari perilaku negatif di tempat kerja. Peneliti tertarik untuk mengangkat topik ini, karena selain merupakan topik baru dalam literatur, juga jumlah penelitian yang ada masih sangat terbatas (Akay, 2021; Özsungur, 2020). Topik *bore-out* masih dalam tahap perkembangan awal atau masih sangat muda dalam kumpulan literatur yang ada, penelitian-penelitian perilaku organisasi masih mendasari pada topik *burnout* (Abubakar et al., 2022).

Penelitian ini ingin membuktikan apakah fenomena *bore-out* sebagai pemicu atau sebagai hasil dari ketidakpuasan kerja pada karyawan Bank Riaukepri Syariah

cabang Pasir pengaraian. Apalagi berdasarkan fenomena, *bore-out* diakibatkan karena digitalisasi sistem kerja, apakah digitalisasi membawa dampak positif seperti peningkatan produktivitas, atau justru menyebabkan beban kognitif pada karyawan karena kurangnya keterlibatan antar manusia dan kinerja (Doost & Zhang, 2024), topik inilah yang peneliti sebut sebagai “paradoks digitalisasi”. Sehingga signifikansi penelitian ini memberikan informasi dalam era digitalisasi, sejauh mana penerapan teknologi dalam pekerjaan bisa diadaptasi untuk membawa efektivitas dan efisiensi perusahaan, bukan sebaliknya.

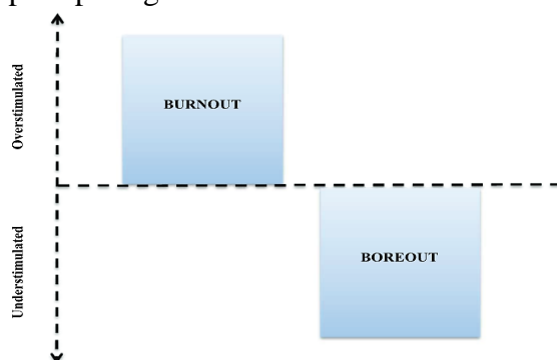
### Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi atau *Organizational Behavior* (OB) merupakan bidang studi yang menyelidiki dampak individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi, dengan tujuan menerapkan pengetahuan tersebut untuk meningkatkan efektivitas organisasi. OB juga mempelajari apa yang dilakukan orang dalam suatu organisasi dan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi kinerja organisasi (Robbins & Judge, 2013). Pada tingkat individu dalam OB, proses mencakup emosi dan suasana hati, persepsi, dan pengambilan keputusan. OB menyelidiki dampak individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi, dan menerapkan pengetahuan tersebut untuk membuat organisasi bekerja lebih efektif. Secara khusus, konsep ini berfokus pada bagaimana meningkatkan produktivitas, mengurangi ketidakhadiran, perputaran, dan perilaku menyimpang di tempat kerja, dan meningkatkan perilaku kewarganegaraan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior/OCB*) dan kepuasan kerja (Robbins & Judge, 2013). Dalam OB, memandang setiap individu memiliki tujuan pribadi yang harus dicapai. Organisasi harus mengidentifikasi spektrum kebutuhan individu dan mengambil langkah-langkah yang sesuai untuk memenuhinya agar mereka dapat bekerja secara efektif sehingga dapat

menyelesaikan tugas yang diberikan tepat waktu (Kondalkar, 2007).

### **Bore-Out**

Suatu kondisi yang ditandai dengan penurunan motivasi dan kinerja kerja akibat stimulasi yang kronis, kemudian menyebabkan berbagai masalah psikologis dan/atau fisik yang terkait dengan stres pada karyawan. Karyawan yang mengalami sindrom *bore-out* ditandai dengan; (1) kebosanan yang tinggi; (2) tidak merasa bermakna dalam pekerjaan, sejauh mana individu memandang pekerjaan/tugas mereka sebagai hal yang tidak penting dan tidak memberikan kontribusi berarti bagi perusahaan yang mempekerjakan mereka; dan (3) kurangnya pertumbuhan, sejauh mana individu memandang pekerjaan mereka sebagai hal yang tidak memberikan peluang pertumbuhan, seperti pengembangan keterampilan terkait tugas dan pengembangan keterampilan pribadi (Stock, 2015). *Bore-out* merupakan fenomena pada karyawan dengan tingkat stres rendah namun mengganggu dan memerlukan perhatian manajemen. Fenomena atau sindrom ini merupakan “ancaman tersembunyi” bagi karyawan pada tingkat individu dan bagi pemberi kerja pada tingkat organisasi (Abubakar et al., 2022). Orang sering salah memahami dan membedakan, atau bahkan menyamakan *bore-out* dengan *burnout*, padahal keduanya berbeda arah, seperti pada gambar di bawah.



Gambar 1. Perbedaan Arah *Bore-out* dengan *Burnout*

Sumber; Le Cunff (2025)

*Bore-out* mewakili kondisi kurang stimulasi, sedangkan *burnout* mewakili kondisi kelebihan stimulasi dengan gejala

yang serupa (Le Cunff, 2025; Savels, 2015). Dengan kata lain, *burnout* ditandai oleh tantangan dan stres pekerjaan yang sering/kadang berlebih, sedangkan *bore-out* ditandai oleh tuntutan pekerjaan yang rendah dan tugas-tugas rutin. *Bore-out*, kurangnya stimulasi atau bekerja di lingkungan yang *toxic*, ruang kantor atau ruang kerja bersekat-sekat kecil, prosedur kerja yang monoton, dapat meningkatkan kebosanan itu yang mengarah kepada ketidakpuasan kerja (Abubakar et al., 2022). Sindrom *bore-out* terdiri dari tiga dimensi; Pertama, krisis makna dalam pekerjaan; Kedua, kebosanan pekerjaan; dan Ketiga, krisis pertumbuhan pekerjaan maupun karir (Demir, 2020). Pada dimensi krisis makna di tempat kerja, karyawan ingin percaya bahwa pekerjaan yang dilakukannya di tempat kerja dan nilai atau sumber daya yang dihasilkan darinya seharusnya memiliki makna berarti. Ketika karyawan merasa kekurangan makna dan merasa tidak berharga dalam pekerjaannya, dan hasil kerjanya, efektivitas dan produktivitasnya menurun. Situasi ini menyebabkan krisis makna pada karyawan dan hal ini menimbulkan stres pada mereka (Stock, 2015). Pada dimensi kedua, kebosanan kerja, diyakini bahwa sumber daya karyawan (kinerja kerja, tenaga kerja, waktu, dan lainnya) memberikan dampak bagi perusahaan.

Seiring dengan perkembangan jalur karir dan posisi karyawan, karyawan mengharapkan dapat terlibat dalam tugas-tugas yang lebih berkualitas dan penting. Di antara keyakinan dan harapan ini, karyawan tidak akan suka saat diberikan tugas yang tidak sesuai dengan pengalaman, sumber daya, kemungkinan, dan kemampuan mereka atau jauh di bawah kapasitas mereka, akan menyebabkan rendahnya kepuasan kerja karyawan (Rothlin & Werder, 2009). Dimensi ketiga, dalam pertumbuhan karir adalah ketidakcocokan antara harapan karyawan terhadap tempat kerja. Dalam situasi ini, selama waktu yang dihabiskan bekerja, karyawan menyumbangkan sumber daya berharganya kepada organisasi dan ingin memperoleh timbal balik sumber daya

baru melalui promosi sebagai kompensasi. Di lingkungan kerja, ketika seorang karyawan merasa tidak mampu mendapatkan peluang dan kemampuan sesuai dengan identitas dan peran kerjanya atau harapan karir masa depannya, atau ketika ia tidak dapat mengembangkan keterampilan pribadi dan tugas-tugas yang relevan, ia mengalami krisis pertumbuhan. Krisis pertumbuhan ini menyebabkan stres pada karyawan dan akibatnya menimbulkan kebosanan yang berujung ketidakpuasan di tempat kerja (Demir, 2020; Stock, 2015).

### Paradoks Digitalisasi

Dalam era *Society 5.0* mengedepankan prinsip *people-centered* dengan penerapan digitalisasi dan *Internet of Things* dalam kehidupan sehari-hari termasuk dalam dunia kerja dengan tujuan menciptakan semua hal positif, seperti kesejahteraan manusia atau karyawan, efektivitas, dan efisiensi kerja (Ellitan, 2020; Shiroishi et al., 2018; Troisi et al., 2023). Memang banyak terbukti integrasi digital ini membawa sesuatu yang juga dirasakan peneliti. Namun, efektifitas penggunaan digitalisasi dihubungkan dengan keselarasan dan apakah menjadi solusi perusahaan. Aspek ini kompleks, sehingga membuktikan mengapa banyak upaya perubahan organisasi “gagal” karena tidak memahami dan menganalisis hubungan keselarasan tersebut (Dolata et al., 2022). Penerapan digitalisasi justru sering menyebabkan beban kognitif yang menyebabkan menurunnya kepuasan kerja sekaligus kinerja karyawan (Abubakar et al., 2025; Doost & Zhang, 2024). Sehingga mengarah pada kebosanan yang terus mengarah menjadi kronis sampai merasa kurangnya makna atau peluang untuk berkembang semakin mengurangi kepuasan kerja, kepuasan hidup, dan kepuasan karier. Ditambah lagi dengan penggunaan media sosial yang menjadi pengganggu, karyawan sulit membedakan kehidupan pribadi dan profesional akibat tidak mampu memfilter informasi (Sun et al., 2021), baik karyawan generasi muda yang hidup dengan teknologi

(Baham et al., 2023), maupun generasi yang lebih tua (Abubakar et al., 2025).

### METODE

Penelitian fenomenologi merupakan penelitian kualitatif yang bertujuan untuk memahami makna pengalaman hidup individu maupun kelompok. Proses ini dilakukan dengan menganalisis cerita informan tentang pengalaman mereka (Burhan & Costiana, 2025; Creswell & Creswell, 2018). Penelitian ini mengungkap pengakuan karyawan Bank Riau Kepri Syariah cabang Pasir pengaraian terkait bagaimana fenomena yang terjadi pada mereka sebagai karyawan yang berhubungan dengan tempat kerja. Dengan tiga dimensi *bore-out*, peneliti mengungkap ke mana arah digitalisasi, positif atau negatif? Dalam penelitian ini, prinsip-prinsip *Interpretative Phenomenological Analysis* (IPA) digunakan untuk menganalisis data. Banyak peneliti menganggap IPA sebagai pendekatan penelitian kualitatif yang paling berpusat pada partisipan (Burhan & Costiana, 2025), artinya kelompok tertentu digunakan sebagai informan. Proses penelitian yang menggunakan analisis IPA juga menunjukkan sensitivitas terhadap pengalaman informan penelitian (Alase, 2017; Barton, 2020). IPA terdiri dari serangkaian pedoman fleksibel yang dapat disesuaikan oleh peneliti sesuai dengan tujuan penelitian (Smith, 2017), yaitu: mengamati secara berulang, mencatat data awal, mengembangkan tema-tema yang muncul, dan mencari hubungan antara tema-tema yang muncul. Dalam analisis IPA, tidak mementingkan jumlah informan karena kualitas data atau jawaban sampel lebih penting daripada jumlah sampel (Burhan & Costiana, 2025; Patton, 2023). Oleh karena itu, pendekatan ini dirasa sesuai dan cocok untuk meneliti konteks karyawan di lokasi penelitian ini. Prinsip IPA, peneliti memilih bantuan *coding* menggunakan software NVIVO. Sehingga dapat terlihat jelas kata atau frasa yang muncul pada *word cloud* dan *word tree* berdasarkan cerita

pengalaman informan. Sehingga pada akhirnya, pemilihan fenomenologi sangat tepat untuk penelitian ini. Informan penelitian yaitu karyawan Bank Riaukepri Syariah cabang Pasir pengaraian, dengan prinsip pemilihan sampel berdasarkan apa yang dikatakan Moleong & Surjaman (2017) bahwa peneliti kualitatif akan berhenti saat sudah mendapatkan jawaban yang dapat diambil sebagai kesimpulan (data ajek), dengan menghindari terlalu banyak informan yang berakibat pada bias data.

### HASIL

Penelitian dilakukan selama 12 hari dengan mewawancarai setiap informan di hari yang berbeda tanpa mereka saling bertemu untuk menghindari adanya pencontohan jawaban. Informan pun dipilih pada posisi/jabatan yang berbeda-beda untuk mendapatkan keterangan yang mewakili setiap posisi yang ada di Bank Riaukepri Syariah cabang Pasir pengaraian. Dalam hal ini, peneliti tidak mempertimbangkan jenis kelamin dan usia, peneliti hanya mempertimbangkan lama bekerja minimal 1 tahun. Ruang lingkup pertanyaan kepada informan berdasarkan tiga dimensi *bore-out* di atas yang dikaitkan dengan terintegrasinya teknologi ke dalam semua ruang tugas karawan.

Tabel 2. Ruang Lingkup Pembahasan

Ruang Lingkup Pembahasan	
1. Dimensi krisis makna dalam pekerjaan	a. Ceritakan, apakah dengan adanya digitalisasi, Anda merasa pekerjaan Anda ini bermakna bagi Anda secara individu? Seperti melayani nasabah  Jelaskan jika Iya/Tidak

2. Dimensi kebosanan pekerjaan	b. Bagaimana tugas-tugas yang Anda kerjakan dengan bantuan teknologi, apakah sesuai dengan kapasitas, pengalaman, maupun pengalaman Anda? Atau tugas yang diberikan pada Anda seolah melecehkan Anda?
3. Dimensi krisis pertumbuhan pekerjaan maupun karir	c. Apakah ada isu terkait masalah peluang/keempatan promosi yang Anda rasakan? Bagaimana karir Anda di perusahaan ini?

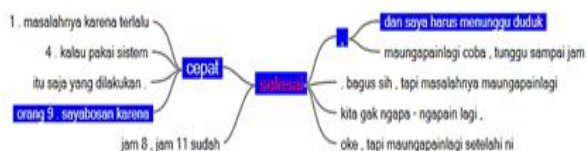
### Dimensi Krisis Makna dalam Pekerjaan

Setiap informan yang diwawancarai merasakan adanya dampak positif dari penggunaan digitalisasi dalam tugas mereka. Seperti pekerjaan lebih cepat selesai, pekerjaan jadi lebih mudah khususnya ketika pengaplikasian kecerdasan buatan/AI. Bermakna yang ditangkap oleh informan yaitu dapat membantu orang lain, dapat membantu keluarga yang kesusahan karena mereka sebagai “orang dalam”. Tetapi ketika dihubungkan dengan *bore-out*, mayoritas (9 dari 12) informan menyatakan kehilangan makna pekerjaan. Pada tahap ini informan mulai bertingkah seolah untuk mengubah pandangannya sebelumnya, informan mulai menghela nafas, tertawa kecil, dan gerak tubuh lainnya. Cerita informan secara mayoritas dapat terlihat dalam hasil NVIVO.



Gambar 2. Krisis Makna Implementasi Digital dihubungkan dengan *Bore-Out*

Gambar 2 adalah *word cloud* yang dihasilkan NVIVO ketika informan menceritakan pengalamannya bekerja dengan bantuan teknologi. Mereka mengakui memang pekerjaan cepat selesai, namun justru itulah masalahnya. Karena pekerjaan cepat selesai, mereka bingung harus melakukan apa lagi, mereka merasa tidak ada tantangan, lainnya secara tegas menyatakan “saya bosan”. Alasan lain yang dapat ditangkap, mereka bosan karena tidak bisa bebas bergerak, ada yang menganalogikan seperti “main game yang sama setiap hari selama 3 tahun”. Bantuan teknologi membuat pekerjaan mereka sangat efisien, namun harus menunggu di tempat yang sama sampai jam pulang, dan ini berlangsung setiap hari. Pola jawaban informan terlihat pada *word tree* di bawah.



Gambar 3. Pola Implementasi Digital dihubungkan dengan *Bore-Out*

Gambar 3. di atas hasil dari analisis data verbatim wawancara yang dianalisis dengan NVIVO. Jawaban atau cerita 12 orang informan terbentuk dalam pola jawaban yang serupa. Peneliti memberikan highlight satu pola sebagai contoh, polanya membentuk “saya bosan karena cepat selesai dan saya harus menunggu duduk”. Bukti ini menunjukkan ada “dimensi” negatif yang dibawa dalam integrasi digitalisasi dalam dunia kerja di mana karyawan harus menunggu tanpa melakukan hal bermakna di meja kerjanya sampai jam pulang. Proses ini

berlangsung berulang-ulang selama setiap hari selama masa kerja karyawan, sehingga pekerjaan kehilangan makna di mata karyawan. Setidaknya ini pada konteks yang dirasakan karyawan Bank Riau Kepri Syariah cabang Pasir pengaraian.

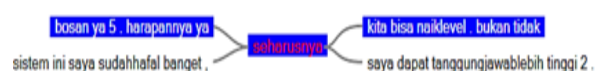
### Dimensi Kebosanan Pekerjaan

Pada dimensi ini, diskusi seputar kesesuaian sistem teknologi yang digunakan dengan kapasitas karyawan, seperti lama bekerja, pengalaman, pengetahuan, dan lain sebagainya. Mayoritas informan menganggap seharusnya mereka sudah beralih dengan tugas atau tanggung jawab yang lebih tinggi. Pengakuan ini lebih tegas diungkapkan oleh karyawan yang bekerja lebih dari 5 tahun. Sebagian kecil karyawan merasa tidak masalah, ini terjadi pada karyawan yang bekerja di bawah 2 tahun (3 dari 12).



Gambar 4. Kebosanan Pekerjaan Implementasi Digital dihubungkan dengan *Bore-Out*

Gambar 4. menunjukkan penugasan yang mereka dapat tidak sesuai dengan pengalaman mereka. Mayoritas informan menganggap sudah hafal dengan teknologi yang mereka gunakan sesuai jabatan mereka, sehingga mereka tegas mengatakan “membosankan”. Mayoritas di antara karyawan merasa seharusnya mereka saat ini sudah mendapat tanggung jawab lebih tinggi dibandingkan saat ini yang sama sejak beberapa tahun mereka bekerja. Pola jawaban oleh 12 informan terangkum secara konsisten pada gambaran *word tree* di bawah.



Gambar 5. Pola Kebosanan Pekerjaan

Implementasi Digital dihubungkan dengan *Bore-Out*

Pada pola Gambar 5. menunjukkan karyawan memiliki harapan bahwa mereka ingin naik level dari posisi saat ini. Apalagi karyawan yang sudah bekerja selama 5 tahun lebih. Sehingga secara umum dapat kita gambarkan, teknologi yang mereka gunakan di posisi mereka saat ini sudah tidak relevan dengan pengalaman dan pengetahuan mereka. Sehingga seperti yang dikatakan informan bahwa tugas mereka tidak sesuai dan membosankan.

### Dimensi Krisis Pertumbuhan Karir Pekerjaan

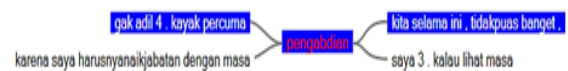
Harapan dan kenyataan yang diterima karyawan pada konteks penelitian tidak berjalan berimbang. Pada satu sisi, karyawan yang belum lama bekerja (1-2 tahun) tidak merasa ada masalah, di sisi lain, karyawan yang sudah lama bekerja merasa harapannya tidak dapat dicapai. Informan mengaku dengan pengabdian mereka selama ini harusnya sudah naik jabatan. Beberapa mengkritik sistem promosi perusahaan yang kurang transparan dan kurang adil. Pada dimensi ketiga ini tidak dikaitkan dengan digitalisasi. Peneliti menggali pengakuan informan terkait *bore-out* mereka.



Gambar 6. Krisis Pertumbuhan Karir Pekerjaan

Mayoritas informan menyatakan tidak puas (9 dari 12) dengan pertumbuhan di tempat kerja mereka terkait karir saat ini. Mereka menyatakan saat ini harusnya sudah naik jabatan atau sudah promosi mengingat masa kerja mereka. Tetapi di perusahaan tidak ada promosi yang dilakukan. Sebagian menyatakan sistem promosi tidak adil, tetapi tidak diungkapkan dalam penelitian ini. Sebagian menyatakan percuma pengabdian dengan masa kerja mereka selama ini jika

sistem promosi tidak jelas.



Gambar 7. Pola Krisis Pertumbuhan Karir

Seerti yang terlihat pada *word tree* Gambar 7, merangkum pola jawaban 12 informan, pola yang terbentuk “kayak percuma pengabdian kita selama ini, tidak puas banget”. Pola ini menggambarkan ketidakpuasan karyawan dengan sistem promosi yang ada di perusahaan. Harapan dengan kenyataan tidak bersambut, di mana karyawan dengan masa kerja lama yang merasa seharusnya sudah naik jabatan, namun ternyata tidak ada promosi. Di luar itu, fenomena ini menggambarkan krisis pertumbuhan yang dialami karyawan Bank Riaukepri Syariah cabang Pasir pengaraian.

### PEMBAHASAN

Penelitian dapat mengungkap yang dikatakan peneliti sebagai “paradoks digitalisasi” di tempat kerja yang memicu *bore-out* dan menurunkan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan meskipun digitalisasi membuat pekerjaan cepat dan mudah, namun mayoritas karyawan mengalami kehilangan makna pekerjaan. Ingat Stock (2015) memang mengungkapkan kebosanan pemicunya karena pekerjaan yang dilakukan karyawan tidak bernilai lagi. Pada pemahaman informan lain terkait kata “bermakna”, digitalisasi tetap dianggap bermakna sebagai kontribusi bagi orang lain. Setidaknya dapat terungkap, digitalisasi yang harusnya meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan di tempat kerja justru mengakibatkan kondisi *underutilization*. Karyawan yang mengalami *underutilization* dengan kurangnya pekerjaan yang menantang dapat mengalami demotivasi yang menyebabkan rendahnya kepuasan kerja (Simon, 2024). Paradoks ini terjadi karena karyawan harus tetap “*stand by*” di tempat kerja meski tugas sudah selesai dikerjakan dengan bantuan teknologi, ini menciptakan waktu luang yang tidak produktif. Temuan ini sekaligus membantah hasil-hasil survei dan riset yang hanya

menunjukkan hasil positif dari digitalisasi. Fenomena di Bank RiauKepri Syariah cabang Pasir pengaraian menunjukkan bahwa efisiensi berlebihan justru menghapus tantangan dan variasi dalam pekerjaan, akhirnya menghilangkan makna pekerjaan bagi karyawan sehingga pada akhirnya merasa bosan.

*Bore-out* yang teridentifikasi lainnya pada dimensi kedua yaitu karena ketidaksesuaian kapasitas karyawan dengan tugasnya. Informan yang sudah bertahun-tahun mengaggap tugas mereka tidak sesuai dengan pengalaman dan pengetahuan mereka saat ini. Ingat Rothlin & Werder (2009) dulu menyatakan kalau karyawan akan kebosanan apabila tugas mereka tidak sesuai kemampuan mereka. Fenomena ini menyebabkan stanasi dan kekecewaan yang dialami karyawan (Waltersperger, 2024). Teknologi yang seharusnya meningkatkan efektivitas justru menyebabkan karyawan merasa terjebak dengan rutinitas yang monoton tanpa ada peluang menggunakan kapasitas penuh mereka. Padahal setiap karyawan ingin dapat mengembangkan diri dan menghadapi tantangan yang sesuai dengan level mereka (Budiadi et al., 2024). Pada konteks karyawan Bank RiauKepri Syariah cabang Pasir pengaraian yang belum lama bekerja mungkin awalnya mengalami kondisi halus-kebosanan, namun seiring waktu, mereka juga akan mengalami stagnasi dan mengurangi rasa berharga sebagai seorang karyawan (Payne, 2024).

Pada dimensi ketiga yang tidak dihubungkan dengan digitalisasi, namun justru *bore-out* lebih parah pada aspek ketidakpuasan karyawan tentang pertumbuhan karir mereka. Karyawan merasa pengabdian mereka tidak dihargai dengan promosi yang pantas. Karyawan yang mengalami ketidaksesuaian harapan dan kenyataan akan meningkatkan ketidakpuasan dengan kerja mereka. Walau tidak dihubungkan dengan digitalisasi, ternyata *bore-out* diperparah akibat implementasi teknologi. Karyawan yang sudah bosan dan kehilangan makna akan semakin sensitif pada isu promosi yang tidak jelas atau tidak

transparan. Akibat-akibat yang mungkin muncul dari kondisi ini yaitu sinisme, depresi, sampai niat untuk keluar (Li et al., 2024).

## SIMPULAN

Berangkat dari adanya fenomena yang mengganggu peneliti pada lokasi penelitian, serta literatur yang mendukung, ternyata teknologi atau digitalisasi seperti “pisau bermata dua”. Satu sisi banyak penelitian yang menunjukkan sisi positif dari digitalisasi yang diusung *Society 5.0*, di sisi lain seperti senjata yang mengiris perlahan tujuan dari karyawan maupun perusahaan. Inilah yang peneliti sebut sebagai “paradoks”, yang terbukti pada lokasi penelitian berdasarkan hasil analisis. Teknologi atau digitalisasi yang membawa efisiensi menghilangkan makna pekerjaan itu sendiri karena karyawan harus menunggu dengan waktu yang tidak produktif. Apalagi teknologi yang digunakan setiap hari selama bertahun-tahun membuat kebosanan meningkat, dengan karyawan menuntut lebih dari yang sekarang. Sehingga berdampak pada ketidakpuasan karyawan. Kondisi diperparah dengan sistem promosi yang tidak rutin dari perusahaan, membuat harapan karyawan dengan kenyataan yang ada tidak bertemu di satu titik. Karyawan menjadi sensitif dengan sentimental mengatakan tidak puas, tidak sesuai, membosankan, dan hal lainnya.

Penelitian ini membuktikan secara teoritis paradoks digitalisasi sebagai fenomena baru dalam perilaku organisasi. *Bore-out* sebagai dampak negatif dari efisiensi berlebihan teknologi. Maka secara praktis, peneliti menekankan pentingnya keseimbangan dalam implementasi digitalisasi. Perusahaan tidak hanya harus fokus pada efisiensi dengan teknologi, melainkan yang terpenting orang yang menjalankannya dari sisi dampak psikologisnya. Dengan begitu, ternyata integrasi teknologi harus diimbangi dengan desain pekerjaan yang memberikan tantangan sesuai kapasitas karyawan, di luar sistem pengembangan karir yang adil dan

jelas.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Abubakar, A. M., Rezapouraghdam, H., Behraves, E., & Megeirhi, H. A. (2022). Burnout or boreout: A meta-analytic review and synthesis of burnout and boreout literature in hospitality and tourism. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 31(4), 458–503. <https://doi.org/10.1080/19368623.2022.1996304>
- Abubakar, A. M., Turunç, Ö., Soliman, M., & Sukhov, A. (2025). Exploring the role of information systems-induced depletion, boreout syndrome, social media use on quiet quitting among digital cohorts. *International Journal of Information Management*, 84, 102911. <https://doi.org/10.1016/J.IJINFOMGT.2025.102911>
- Akay, Y. (2021). *Administrative and Economic Science Research, Theory* (Social Science). Livre de Lyon.
- Ali, M. (2025). The Impact of Job Satisfaction on Employee Turnover: An Applied Study at Nile Valley University and the University of Technology. *International Journal for Scientific Research*, 4(4), 357–376. <https://doi.org/10.59992/ijsr.2025.v4n4p13>
- Baham, C., Kalgotra, P., Nasirpouri Shadbad, F., & Sharda, R. (2023). Generational differences in handling technology interruptions: a qualitative study. *European Journal of Information Systems*, 32(5), 858–878. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2022.2070557>
- Budiadi, H., Hasbi, M., & Setiyowati, S. (2024). Employee Development Strategies to Improve Skills and Job Satisfaction. *Global International Journal of Innovative Research*, 2(9), 1997–2006. <https://doi.org/10.59613/GLOBAL.V2I9.292>
- Burhan, M. R., & Costiana, S. (2025). Strategic Management of MSME Individual Company Program by the Ministry of Law and Human Rights. *JURISMA: Jurnal Riset Bisnis & Manajemen*, 15(1), 23–32. <https://doi.org/10.34010/JURISMA.V15I1.14057>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design. Qualitative, Quantitative, Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications, Inc.
- DataIndonesia. (2023). *Bukan Cuma Gaji, Ini Sederet Alasan Pekerja Indonesia Resign - BIGKarier*. <https://karier.bisnisindonesia.id/article/bukan-cuma-gaji-ini-sederet-alasan-pekerja-indonesia-resign>
- de Jager, F.-M. (2024). *54 Job Satisfaction Statistics: Remuneration, Retention & More - SSR*. <https://www.selectsoftwarereviews.com/blog/job-satisfaction-statistics>
- Demir, S. (2020). The role of self-efficacy in job satisfaction, organizational commitment, motivation and job involvement\*. *Eurasian Journal of Educational Research*, 2020(85), 205–224. <https://doi.org/10.14689/EJER.2020.85.10>
- Dolata, M., Feuerriegel, S., & Schwabe, G. (2022). A sociotechnical view of algorithmic fairness. *Information Systems Journal*, 32(4), 754–818. <https://doi.org/10.1111/ISJ.12370>
- Doost, E. Z., & Zhang, W. (2024). The effect of social media use on job performance with moderating effects of Cyberloafing and job complexity. *Information Technology & People*, 37(4), 1775–1801. <https://doi.org/10.1108/ITP-04-2022-0249>
- Ellitan, L. (2020). Competing in the Era of Industrial Revolution 4.0 and

- Society 5.0. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 10(1), 1. <https://doi.org/10.30588/jmp.v10i1.657>
- Han, Z., Song, G., Zhang, Y., & Yan, L. (2025). Enhancing employees' workplace well-being through workplace digitization: exploring the mediating roles of job demands and digital anxiety. *Frontiers in Psychology*, 16, 1642489. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2025.1642489/BIBTEX>
- Kondalkar, V. G. (2007). *Organizational Behavior*. New Age International (P) Limited, Publishers.
- Le Cunff, A.-L. (2025). *Burnout or Boreout? It's Always About the Lack of Control*. <https://nesslabs.com/burnout-vs-boreout>
- Li, J., Kaltiainen, J., & Hakanen, J. J. (2024). Job boredom as an antecedent of four states of mental health: life satisfaction, positive functioning, anxiety, and depression symptoms among young employees – a latent change score approach. *BMC Public Health*, 24(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-18430-z>
- Liu, T., Zhang, G. S., & Zhang, C. (2025). Workplace digitalization and employee innovation behavior: Analysis from the employee perspective. *Social Behavior and Personality*, 53(2). <https://doi.org/10.2224/SBP.13910>
- Meske, C., & Junglas, I. (2021). Investigating the elicitation of employees' support towards digital workplace transformation. *Behaviour & Information Technology*, 40(11), 1120–1136. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2020.1742382>
- Michaels, G. (2024). *Top Job Satisfaction Statistics You Should Know | 2024 Edition*. <https://www.15five.com/blog/job-satisfaction-statistics-you-need-to-know/>
- Moleong, L. J., & Surjaman, Tjun. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mourtzis, D., Angelopoulos, J., & Panopoulos, N. (2022). A Literature Review of the Challenges and Opportunities of the Transition from Industry 4.0 to Society 5.0. *Energies*, 15(17), 1–29. <https://doi.org/10.3390/en15176276>
- Özsungur, F. (2020). The mediating role of boreout in the effects of mobbing on service innovation performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(2), 203–213. <https://doi.org/10.1108/APJIE-12-2019-0085>
- Patton, M. Q. (2023). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. (Fourth Edition). Sage Publications.
- Payne, J. (2024). *Boreout: Recognise & Prevent Workplace Disengagement*. <https://hr-path.com/en/blog/boreout-is-boredom-the-new-burnout/2024/10/09/>
- Paywatch. (2025). *10 Alasan Karyawan Resign yang Sering Terjadi dan Bagaimana Mencegahnya*. <https://www.paywatch.co.id/blog/read/alasan-karyawan-resign>
- Peek, S. (2024). *Mengapa Karyawan Berhenti dan Cara Mencegahnya*. <https://www.business.com/articles/reasons-employees-quit/>
- Robbins, S. P. ., & Judge, Tim. (2024). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson Education, Limited.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson Education.
- Rothlin, P., & Werder, P. R. (2009). *Die Boreout-Falle: Wie Unternehmen*

- Langeweile und Leerlauf vermeiden.* Redline Wirtschaft.
- Savels, S. (2015). *Burn-out or bore-out? Lookalikes but very different.* <https://www.linkedin.com/pulse/exhausted-your-job-might-burn-out-something-different-steve-savels/>
- Selimović, J., Pilav-Velić, A., & Krndžija, L. (2021). Digital workplace transformation in the financial service sector: Investigating the relationship between employees' expectations and intentions. *Technology in Society*, 66, 101640. <https://doi.org/10.1016/J.TECHSOC.2021.101640>
- Shiroishi, Y., Uchiyama, K., & Suzuki, N. (2018). Society 5.0: For Human Security and Well-Being. *IEEE Computer Society*, 51(7), 91–95. <https://doi.org/10.1109/MC.2018.3011041>
- Simon, T. (2024). *Discover the causes of Boreout Syndrome | Monitask.* <https://www.monitask.com/en/blog/discover-the-causes-of-boreout-syndrome>
- Smith, J. (2017). *Experiencing Phenomenology.* Routledge; Taylor & Francis Group.
- Smuts, H., & van der Merwe, A. (2025). Embedding Sustainability: Sociotechnical Knowledge Management Guidelines for Digital Decarbonization in the Society 5.0 Era. *Sustainability*, 17(3), 953. <https://doi.org/10.3390/SU17030953>
- Stock, R. M. (2015). Is Boreout a Threat to Frontline Employees' Innovative Work Behavior? *Journal of Product Innovation Management*, 32(4), 574–592. <https://doi.org/10.1111/JPIM.12239>
- Sun, Y., Liu, Y., Zhang, J. Z., Fu, J., Hu, F., Xiang, Y., & Sun, Q. (2021). Dark side of enterprise social media usage: A literature review from the conflict-based perspective. *International Journal of Information Management*, 61, 102393. <https://doi.org/10.1016/J.IJINFORMGT.2021.102393>
- Tatel, C., & Wigert, B. (2024). *42% of Employee Turnover Is Preventable but Often Ignored.* <https://www.gallup.com/workplace/646538/employee-turnover-preventable-often-ignored.aspx>
- Troisi, O., Visvizi, A., & Grimaldi, M. (2023). Rethinking innovation through industry and society 5.0 paradigms: a multileveled approach for management and policy-making. *European Journal of Innovation Management*, 27(9), 22–51. <https://doi.org/10.1108/EJIM-08-2023-0659>
- Waltersperger, L. (2024). *Bore-out syndrome: when boredom makes you ill | Sanitas magazine.* <https://www.sanitas.com/en/magazine/mind/psychological-illnesses/boreout-syndrome.html>
- Yaraş, Z., & Kanatlı Öztürk, F. (2022). Society 5.0 in Human Technology Integration: Digital Transformation in Educational Organizations. *International Journal of Progressive Education*, 18(1), 458–474. <https://doi.org/10.29329/ijpe.2022.426.26>
- Zeschke, M., & Zacher, H. (2023). Is it bad because it is boring? Effects of idle time on employee outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(6), 886–901. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2261661>
- Zeshan, M., Qureshi, T. M., & Saleem, I. (2023). Impact of digitalization on employee's autonomy: evidence from French firms. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 53(6), 1287–1306. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-06-2021-0090>