

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Perkembangan dunia kerja menuntut organisasi untuk siap beradaptasi dalam berbagai situasi. Perkembangan tersebut ditandai dengan munculnya tren digitalisasi, fleksibilitas kerja, serta meningkatnya penggunaan teknologi di dunia kerja. Kondisi tersebut mendorong perusahaan untuk terus menyesuaikan kebijakan dan menyusun strategi agar tetap kompetitif melalui kemampuan mengikuti perkembangan serta menerapkan perubahan yang relevan (Wahyuni dkk., 2025), sehingga organisasi mampu mempertahankan kinerja, tetap relevan, dan memenuhi tuntutan pasar yang terus berkembang.

Selain kemajuan teknologi, perubahan dunia kerja juga ditandai oleh transformasi sistem dan pola kerja yang menuntut organisasi maupun karyawan untuk beradaptasi. Dalam menghadapi perubahan tersebut, karyawan dituntut mampu mengelola waktu, energi, dan perannya secara seimbang. Namun, banyak karyawan masih mengalami kesulitan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga berdampak pada kondisi fisik, kesejahteraan psikologis, serta menghambat tercapainya *work-life balance*.

Work-life balance didefinisikan sebagai kondisi ketika pengalaman dalam pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan saling memengaruhi, baik dalam bentuk konflik maupun dukungan positif (Fisher dkk., 2009). Konsep tersebut terdiri atas empat dimensi, yaitu *Work Interfering with Personal Life (WIPL)*, *Personal Life*

Interfering with Work (PLIW), *Work Enhancing Personal Life* (WEPL), dan *Personal Life Enhancing Work* (PLEW). Keempat dimensi tersebut menunjukkan adanya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi tidak hanya memunculkan konflik, tetapi juga memperlihatkan bagaimana pekerjaan dan kehidupan dapat saling mendukung satu sama lain. Tingkat *work-life balance* yang dimiliki seseorang akan membawa konsekuensi yang berbeda, baik bagi individu maupun organisasi.

Greenhaus dan Allen (2011) menjelaskan bahwa *work-life balance* merupakan kondisi ketika individu mampu menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi melalui keterlibatan, kepuasan, serta rendahnya konflik antardomain. Semakin baik individu mengelola kedua peran tersebut, semakin besar peluang untuk mencapai kesejahteraan psikologis dan performa kerja yang optimal.

Sejalan dengan itu, (Clark, 2000) melalui *Boundary Theory* menjelaskan bahwa *work-life balance* dipengaruhi oleh kemampuan individu dalam mengelola batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, baik secara fisik, waktu, maupun psikologis. Pengelolaan batas yang efektif membantu mengurangi konflik antardomain sehingga mendukung produktivitas, kesehatan mental, dan kualitas hidup karyawan. Pandangan ini menegaskan bahwa meningkatkan *work-life balance* merupakan komponen penting dalam menciptakan kondisi kerja yang sehat, adaptif, dan berkelanjutan.

Tingkat *work-life balance* membawa konsekuensi bagi individu maupun organisasi. *Work-life balance* yang rendah dapat meningkatkan stres, *burnout*,

turnover intention, serta menurunkan produktivitas dan kualitas kerja (Cahyanuzul dkk., 2025). Sebaliknya, *work-life balance* yang baik berkontribusi terhadap kepuasan, kesejahteraan psikologis, motivasi, produktivitas, dan kualitas hubungan sosial di lingkungan kerja (Greenhaus & Allen, 2011; Voydanoff, 2005). Oleh karena itu, pencapaian *work-life balance* yang baik menjadi elemen penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesehatan, kesejahteraan, dan produktivitas jangka panjang. Di samping berbagai manfaat tersebut, tingkat *work-life balance* juga dipengaruhi oleh berbagai faktor.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa pekerja masih menghadapi tantangan dalam mencapai *work-life balance* yang optimal. Puspitasari dkk. (2023) menemukan bahwa tingkat *work-life balance* pada karyawan *Occupational Health and Safety* PT. Bumi Suksesindo Copper and Gold Banyuwangi paling banyak berada dalam kategori sedang, yaitu sebesar 53,6%. Temuan tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan dalam penelitian tersebut belum berada pada kategori *work-life balance* yang tinggi.

Berdasarkan *Global Life-Work Balance Index* yang dilakukan pada tahun 2025, Indonesia menempati peringkat ke-35 dari 60 negara dengan skor sekitar 52 dari 100, yang menunjukkan bahwa dukungan terhadap *work-life balance* masih tergolong rendah. Kondisi tersebut mencerminkan bahwa kebijakan ketenagakerjaan, seperti pengaturan jam kerja, hak cuti, sistem kesehatan, dan perlindungan pekerja, belum seoptimal negara-negara dengan tingkat *work-life balance* yang lebih tinggi. Akibatnya, sebagian karyawan masih mengalami kesulitan menjaga batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Kondisi ini

berpotensi menimbulkan kesulitan bagi sebagian karyawan dalam membedakan batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, khususnya pada pekerjaan yang memiliki jam kerja panjang atau fleksibilitas kerja yang terbatas. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa *work-life balance* masih menjadi tantangan bagi pekerja di Indonesia sehingga perlu dikaji pada berbagai sistem kerja yang saat ini diterapkan organisasi.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan pada Mei 2025 terhadap 6 karyawan, yang terdiri atas 3 karyawan dengan sistem kerja *virtual* dan 3 karyawan dengan sistem kerja *non-virtual*, diketahui bahwa kedua kelompok masih menghadapi kendala dalam mencapai *work-life balance*. Karyawan *virtual* mengungkapkan bahwa fleksibilitas kerja belum selalu memudahkan mereka dalam memisahkan waktu kerja dan kehidupan pribadi, karena pekerjaan masih dapat berlanjut di luar jam kerja melalui pesan, panggilan, maupun tugas tambahan. Sementara itu, karyawan *non-virtual* menyampaikan bahwa keterikatan pada jadwal dan tempat kerja, perjalanan menuju dan dari tempat kerja, serta kelelahan setelah bekerja membuat waktu untuk keluarga, istirahat, dan aktivitas pribadi menjadi terbatas. Temuan tersebut menunjukkan bahwa karyawan dari kedua sistem kerja sama-sama menghadapi kesulitan dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, meskipun bentuk kendala yang dialami berbeda. Temuan ini menggarisbawahi perlunya memahami *work-life balance* secara lebih komprehensif.

Berdasarkan fenomena, hasil penelitian terdahulu, data indeks global, dan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa masih banyak karyawan yang

belum mampu mencapai kondisi *work-life balance* sebagaimana yang dijelaskan dalam teori. Dengan demikian terdapat kesenjangan antara kondisi aktual dengan kondisi ideal sehingga *work-life balance* menjadi isu penting untuk dikaji lebih lanjut.

Kajian mengenai *work-life balance* menjadi penting karena keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi berkontribusi terhadap kesehatan psikologis, produktivitas, serta keberlangsungan kinerja organisasi. Oleh sebab itu, pemahaman mengenai tingkat *work-life balance* pada karyawan diperlukan sebagai landasan dalam penyusunan kebijakan organisasi yang mendukung kesejahteraan pekerja. Untuk memperoleh pemahaman tersebut secara menyeluruh, perlu dipahami terlebih dahulu konsep *work-life balance* sebagai variabel utama dalam penelitian ini.

Menurut Clark (2000) *work-life balance* dipengaruhi oleh karakteristik batas (*border characteristics*) antara kehidupan kerja dan kehidupan keluarga, yaitu *flexibility*, *permeability*, *border strength*, *border keepers*, dan *domain culture*. Karakteristik tersebut menjelaskan bagaimana individu mengelola batas antara kedua domain untuk mencapai keseimbangan. *Flexibility* mengacu pada keleluasaan dalam mengatur waktu dan tempat bekerja, *permeability* menunjukkan sejauh mana kedua domain saling memengaruhi, sedangkan *border strength* menggambarkan kejelasan batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Sementara itu, *border keepers* dan *domain culture* berkaitan dengan dukungan serta budaya yang berkembang dalam lingkungan kerja maupun keluarga.

Berdasarkan karakteristik tersebut, *work-life balance* tidak hanya dipengaruhi oleh individu, tetapi juga oleh cara organisasi mengatur pelaksanaan pekerjaan, termasuk pengaturan waktu, lokasi, dan mekanisme kerja. Pengaturan tersebut diwujudkan melalui penerapan sistem kerja yang dapat menciptakan pengalaman *work-life balance* yang berbeda bagi setiap karyawan.

Hill dkk., (2003) menggunakan tiga lingkungan kerja (*work venue*), yaitu *traditional office*, *virtual office*, dan *home office*, untuk membandingkan berbagai aspek pekerjaan dan kehidupan pribadi. Mengacu pada konsep tersebut, penelitian ini mengelompokkan responden berdasarkan lokasi pelaksanaan pekerjaan ke dalam dua kategori, yaitu *virtual office* dan *non-virtual office (traditional office)*, sebagai dasar untuk membandingkan tingkat *work-life balance* pada kedua kelompok karyawan.

Menurut Hill dkk., (1998), *virtual office* merupakan bentuk sistem kerja yang memungkinkan karyawan melaksanakan pekerjaan dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi tanpa harus bekerja secara permanen di kantor. Sistem kerja ini memungkinkan karyawan bekerja dari berbagai lokasi, seperti rumah maupun lokasi lain di luar kantor, sehingga memberikan fleksibilitas dalam pelaksanaan pekerjaan. Sejalan dengan karakteristik tersebut Patricia dkk., (2025) menemukan bahwa penerapan sistem kerja yang fleksibel, baik melalui pengaturan lokasi maupun waktu kerja, berkontribusi terhadap peningkatan *work-life balance* serta penurunan *work stress* karena memberikan keleluasaan bagi karyawan dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Sebagai pembanding dari *virtual office*, penelitian ini menggunakan istilah *non-virtual office* untuk merujuk pada lingkungan kerja konvensional (*traditional office*), yaitu lingkungan kerja yang mengharuskan karyawan melaksanakan pekerjaan secara langsung di kantor dengan kehadiran fisik. Istilah *non-virtual office* digunakan sebagai istilah operasional dalam penelitian ini untuk membedakan karyawan yang bekerja secara langsung di kantor dengan karyawan yang bekerja melalui *virtual office*. Dalam sistem kerja ini, karyawan diwajibkan hadir di tempat kerja sesuai dengan jam kerja yang telah ditetapkan, melaksanakan tugas secara langsung, serta berinteraksi secara tatap muka dengan atasan maupun rekan kerja. Karakteristik tersebut menciptakan batas ruang dan waktu kerja yang lebih jelas dibandingkan *virtual office*, tetapi pada saat yang sama memberikan fleksibilitas yang lebih terbatas karena karyawan harus hadir secara fisik di tempat kerja.

Berdasarkan uraian mengenai karakteristik *virtual office* dan *non-virtual office*, kedua sistem kerja tersebut memiliki perbedaan dalam pengaturan waktu, lokasi kerja, serta batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Perbedaan karakteristik ini berkaitan dengan konsep *border characteristics* yang dikemukakan oleh Clark (2000), khususnya pada aspek *flexibility*, *permeability*, dan *border strength*. Karyawan yang bekerja dalam sistem *virtual office* memiliki tingkat fleksibilitas yang lebih besar dalam menentukan waktu maupun lokasi kerja, sehingga dapat mendukung terciptanya keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*). Meskipun demikian, fleksibilitas yang tinggi tersebut juga berpotensi mengaburkan batas antara ranah pekerjaan dan

kehidupan pribadi, sehingga aktivitas pekerjaan lebih mudah merambah ke dalam kehidupan personal. Sebaliknya, karyawan *non-virtual office* memiliki batas ruang dan waktu kerja yang lebih tegas karena pekerjaan dilakukan secara langsung di kantor sesuai dengan jam kerja yang telah ditetapkan. Meskipun demikian, kewajiban hadir secara fisik di tempat kerja, keterbatasan fleksibilitas, serta waktu perjalanan menuju dan dari tempat kerja dapat mengurangi kesempatan karyawan untuk memenuhi kebutuhan kehidupan pribadinya. Oleh karena itu, kedua sistem kerja memiliki karakteristik, kelebihan, dan tantangan yang berbeda dalam mendukung tercapainya *work-life balance*.

Perbedaan karakteristik sistem kerja telah menjadi perhatian dalam penelitian terdahulu. Handayani dkk., (2024) menemukan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan dalam *work-family balance* antara karyawan yang bekerja dengan sistem *work from home* dan *work from office*. Namun, penelitian tersebut menggunakan variabel *work-family balance* yang berfokus pada keseimbangan antara pekerjaan dan keluarga, sedangkan penelitian ini menggunakan *work-life balance* yang mencakup seluruh aspek kehidupan pribadi serta membandingkan sistem *virtual office* dan *non-virtual office*. Oleh karena itu, penelitian mengenai perbedaan *work-life balance* berdasarkan kedua sistem kerja tersebut masih terbatas. Penelitian ini bertujuan mengkaji perbedaan tingkat *work-life balance* pada karyawan *virtual office* dan *non-virtual office* guna memberikan bukti empiris bagi organisasi dalam menentukan sistem kerja yang mendukung *work-life balance* karyawan.

Penelitian mengenai *work-life balance* telah banyak dilakukan dengan berbagai fokus kajian. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *work-life balance* berkaitan dengan berbagai aspek psikologis maupun organisasi. Galis (2023) menemukan bahwa *work-life balance* berhubungan dengan tingkat *burnout* karyawan. Selanjutnya, penelitian Maully Dina & Aulia (2024) menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Sementara itu, penelitian Hartini dkk., (2024) mengungkapkan adanya hubungan positif yang signifikan antara *work-life balance* dan *psychological well-being* pada karyawan. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa penelitian sebelumnya lebih banyak berfokus pada hubungan *work-life balance* dengan berbagai variabel lain. Di sisi lain, penelitian yang secara khusus membandingkan tingkat *work-life balance* berdasarkan sistem kerja, yaitu antara karyawan yang bekerja dengan sistem *virtual office* dan *non-virtual office*, masih tergolong terbatas. Oleh sebab itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis perbedaan tingkat *work-life balance* pada kedua kelompok karyawan tersebut. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empiris yang bermanfaat bagi organisasi dalam menentukan sistem kerja yang dapat mendukung kesejahteraan karyawan.

Berdasarkan latar belakang fenomena di atas, maka peneliti mengajukan rumusan masalah sebagai berikut; “Apakah terdapat perbedaan tingkat *work-life balance* pada karyawan yang bekerja di *virtual office* dan *non-virtual office*?”.

B. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi perbedaan *work-life balance* antara karyawan yang bekerja di *virtual office* dengan karyawan yang bekerja di *non-virtual office*.

2. Manfaat

a. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian dalam bidang psikologi industri dan organisasi, khususnya terkait literatur *work-life balance* pada era kerja digital, serta dapat menjadi referensi bagi studi selanjutnya yang membahas topik serupa.

b. Manfaat Praktis

Temuan penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan oleh perusahaan untuk merancang kebijakan kerja yang lebih fleksibel dan mendukung kesejahteraan karyawan, sekaligus membantu karyawan memahami serta mengatur *work-life balance* sesuai dengan pola kerja mereka. Bagi praktisi *human resource* dan manajemen, hasil penelitian dapat menjadi acuan dalam menilai kembali praktik pengelolaan sumber daya manusia serta meningkatkan produktivitas. Selain itu, penelitian ini dapat dijadikan sumber rujukan bagi lembaga pendidikan dan akademisi dalam kegiatan pembelajaran, diskusi, maupun penelitian lanjutan terkait *work-life balance* pada sistem kerja masa kini.