BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perubahan struktur sosial masyarakat yang semakin cepat berkembang memaksa semua perusahaan dalam skala kecil maupun besar untuk bisa beradaptasi agar dapat bertahan dalam persaingan global yang semakin kompetitif. Permasalahan ini muncul ketika sebuah perusahaan belum dapat fleksibel dalam mengambil suatu keputusan, dimana nantinya perusahaan akan dinilai tidak tanggap terhadap perubahan atau sering dikatakan tidak adaptif untuk menjawab tantangan yang akan terjadi dalam beberapa tahun atau bahkan dalam satu dekade kedepan. Bercermin dari kondisi pandemik *COVID-19* beberapa tahun kemarin, dimana banyak dari perusahaan yang ada di Indonesia mengalami kesulitan untuk bertahan dalam kondisi yang sangat tidak pasti seperti pada pandemik saat itu, bahkan banyak dari perusahaan yang sudah memiliki segudang pengalaman akhirnya merugi dan bahkan hingga ada beberapa yang berhenti beroperasi dikarenakan tidak mampu beradaptasi.

Tabel 1
Data Perusahaan Berhenti Terdampak Pandemi

KATEGORI	PERSENTASE
Tidak Pernah Tutup	63,44
Sementara Berhenti Karena Regulasi	14,09
Buka Setelah 30 Juni 2020	11,13
Berhenti Beroperasi	6,78
Sementara Berhenti Bukan Karena Regulasi	4,56

Sumber : (databoks 2020)

Data dalam tabel diatas menunjukkan bahwa sekitar 63,44% perusahaan skala besar di Indonesia tidak pernah tutup selama masa pandemi yang berarti banyak dari perusahaan di Indonesia masih mampu bertahan selama masa pandemi. Hal ini berbanding terbalik dengan UMKM, dimana dalam penelitian yang dilakukan oleh Mathory *et. al.* (2022) menunjukkan bahwa pada tahun 2020 sendiri, sekitar 37.000 UMKM melaporkan terkena dampak pandemi *COVID-19* di Indonesia. Berangkat dari situasi pandemik tersebut banyak dari perusahaan di Indonesia dan seluruh dunia yang akhirnya memanfaatkan teknologi komunikasi. Oleh karena itu, dengan adanya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi serta keadaan sosial setelah pandemi yang telah mengubah kebiasaan karyawan dan cara kerja banyak perusahaan di seluruh dunia. Salah satu perubahan signifikan adalah penerapan kebijakan kerja fleksibel, yang memungkinkan karyawan untuk bekerja dari lokasi yang berbeda dan mengatur jam kerja mereka sendiri. Kebijakan ini telah menjadi semakin popular sebagai respons terhadap perubahan sosial masyarakat pasca pandemik *COVID-19* sebagai kebutuhan dan harapan tenaga kerja modern (Ritawaty *et. al.* 2024). Kebijakan kerja fleksibel memiliki potensi untuk memberikan berbagai manfaat bagi karyawan dan perusahaan. Bagi karyawan, fleksibilitas dalam bekerja dapat meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi tingkat stress, dan memperbaiki keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi.

Membahas terkait dunia bisnis, sumber daya manusia atau sering disebut karyawan, adalah aset terpenting sebuah organisasi. Mereka adalah individu-individu yang merumuskan tujuan, mendorong inovasi, dan

merealisasikan sasaran perusahaan, sehingga manajemen perlu memberikan perhatian khusus pada mereka (Iroth *et. al.* 2022). Studi yang dilakukan oleh Thomason *et. al.* dalam (Asari, 2022) menemukan bahwa karyawan yang diberi kebebasan dalam menentukan jam kerja mereka cenderung lebih produktif karena dapat menyesuaikan waktu kerja dengan pola hidup mereka secara lebih efektif. Di sisi lain dalam penerapan *Work-Life Balance* sendiri, efisiensi merupakan aspek yang juga sangat penting untuk bisnis dan perusahaan. Dengan adanya kebijakan ini, karyawan dapat menghemat waktu yang biasanya digunakan untuk perjalanan pulang-pergi ke kantor, sehingga mereka dapat lebih fokus pada tugas-tugas produktif yang nantinya akan berdampak baik bagi perusahaan (Anhar *et. al.* 2025). Namun, meskipun banyak manfaat yang diharapkan dari kebijakan kerja fleksibel, masih terdapat tantangan dan dampak negatif yang perlu diperhatikan.

Tabel 2
Pandangan Karyawan Global tentang WFH atau Sistem Kerja Fleksibel

KATEGORI	PERSENTASE		
	SETUJU	NETRAL	TIDAK SETUJU
Bebas pilih jadwal WFH	66	25	10
Ada WFH lebih produktif	64	25	11
Rindu rekan kantor	52	27	21
Sulit produktif di rumah	38	26	37
Lebih lelah saat WFH	33	31	36

Sumber : (databoks 2023)

Tabel diatas menunjukkan pandangan karyawan di seluruh dunia terhadap kebijakan *Work-Life Balance,* data dari tabel diatas menjelaskan

bahwa, meskipun kebijakan *Work-Life Balance* berupa *WFH (Work From Home)* terbukti menjadi salah satu solusi praktis perusahaan dan paling diminati oleh karyawan, tetapi karyawan juga memerlukan pertemuan secara fisik dengan karyawan lain, hal ini menunjukkan bahwa penerapan *Work-Life Balance* masih memerlukan pengembangan dalam proses penerapannya. Namun, hal ini tidak menutup kemungkinan bahwa *WFH (Work From Home)* menjadi solusi yang selalu digunakan di perusahaan khususnya di Indonesia. Hal ini disebabkan oleh jadwal kerja yang fleksibel, atau *flexitime* yang memberikan kendali yang lebih personal kepada karyawan atas jam-jam mereka bekerja. Menurut Robbins dan Judge dalam (Asari, 2022) fleksibilitas jam kerja dapat diartikan sebagai pengaturan kerja yang memungkinkan karyawan menyesuaikan waktu mulai dan selesai kerja berdasarkan kebutuhan pribadi mereka, dengan tetap mempertahankan total jam kerja yang disepakati. Fleksibilitas ini dapat mencakup pilihan untuk bekerja dari rumah, jam kerja yang tidak tetap, atau jadwal kerja mingguan yang disesuaikan.

Keseimbangan kerja-kehidupan *(Work-Life Balance)* dan Kepuasan Kerja memiliki hubungan yang sangat erat dan saling mendukung. Dalam dunia kerja yang semakin kompetitif, perusahaan tidak hanya perlu fokus pada profitabilitas, tetapi juga pada kesejahteraan dan keseimbangan hidup karyawan mereka. Pernyataan ini diperkuat dengan temuan dari penelitian terdahulu oleh Iroth *et. al.* (2022) yang menyatakan bahwa kebijakan kerja fleksibel telah menjadi salah satu startegi utama yang dapat di implementasikan perusahaan untuk membantu karyawan mencapai keseimbangan yang lebih baik antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan

pribadi mereka. Dalam penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa fleksibilitas di tempat kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan memberi dampak positif untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Sebuah studi yang dilakukan pada generasi milenial di Jakarta Selatan menemukan bahwa flexible working memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap *Work-Life Balance* (Nurlaeni dan Winarno, 2023). Tujuan utama dari penerapan kerja fleksibel adalah untuk memungkinkan karyawan memiliki kebebasan dan kontrol atas jadwal kerja mereka, sehingga dapat mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, serta meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Reineldis *et. al.* dalam (Nurlaeni dan Winarno, 2023) mengindikasikan bahwa *flexible working* berdampak baik dan signifikan terhadap keseimbangan kehidupan kerja. Hal ini menunjukkan pentingnya bagi perusahaan untuk menerapkan skema dan bentuk yang dapat menumbuhkan kesepadanan kehidupan karyawan.

Di sisi lain, kebijakan kerja fleksibel juga memerlukan perubahan dalam budaya perusahaan dan manajemen. Maka dari itu, perusahaan perlu mengembangkan pendekatan baru dalam menerapkan kebijakan *Work-Life Balance.* Selain itu, perusahaan juga harus mengembangkan pendekatan baru dalam mengelola kinerja karyawan, memberikan dukungan yang memadai, dan memastikan kesejahteraan karyawan. Dengan demikian, penting untuk mengevaluasi dan menyesuaikan penerapan *Work-Life Balance* agar dapat mencapai keseimbangan yang optimal antara kebutuhan karyawan dan tujuan perusahaan. Penelitian terdahulu dalam lima tahun terakhir menunjukkan

berbagai temuan menarik terkait penerapan kebijakan *Work-Life Balance*. Misalnya, dalam penelitian yang dikemukakan oleh Asraf *et. al.* (2023) bahwa kebijakan kerja fleksibel *(Work-Life Balance)* bukan hanya terkait dengan pilihan lokasi dan waktu kerja, namun juga melibatkan hal-hal seperti pemberian otoritas dalam pengambilan keputusan dan fleksibilitas dalam tuntutan pekerjaan. Dengan kata lain, sebuah perusahaan atau perusahaan harus mampu memberikan kontribusi aktifnya dalam melibatkan semua elemen internal untuk menciptakan satu penerapan *Work-Life Balance* yang nantinya dapat melahirkan sebuah rasa kepuasan tersendiri oleh para karyawan dan juga menciptakan efisiensi untuk meraih tujuan dari perusahaan itu sendiri.

Penerapan *Work-Life Balance* juga menuntut perusahaan untuk memperkuat sistem evaluasi kinerja berbasis hasil, bukan sekadar kehadiran fisik. Penelitian oleh Allen *et. al.* (2021) menunjukkan bahwa keberhasilan model kerja fleksibel bergantung pada kemampuan manajemen dalam menetapkan target yang terukur serta memberikan umpan balik konstruktif secara berkala. Tantangan lain yang perlu di antisipasi adalah potensi munculnya perasaan terisolasi pada karyawan, sehingga perusahaan perlu merancang program pendampingan atau kegiatan kolaboratif untuk mempertahankan keterikatan emosional. Dengan demikian, adaptasi kebijakan kerja fleksibel tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga memerlukan transformasi mindset kepemimpinan yang berfokus pada kepercayaan, empati, dan pengakuan atas keberagaman kebutuhan karyawan misalnya melalui

pengembangan penerapan *Work-Life Balance* yang interaktif, menyenangkan, dan mudah di mengerti.

Umpan balik yang reguler dan konstruktif menjadi elemen kunci dalam paradigma evaluasi kinerja yang baru. Manajer tidak dapat lagi hanya mengandalkan pengamatan langsung untuk menilai kontribusi karyawan, sehingga solusi yang bisa di berikan untuk masalah itu ialah mereka perlu mengadakan sesi umpan balik rutin untuk membahas kemajuan, tantangan, dan area pengembangan. Pendekatan ini tidak hanya membantu memastikan karyawan tetap pada jalur yang benar tetapi juga memperkuat hubungan antara manajer dan tim meskipun bekerja dari lokasi yang berbeda. Sistem evaluasi kinerja yang memberikan umpan balik kepada karyawan tentang hasil penilaian kinerja mereka dapat membantu meningkatkan kinerja sesuai dengan standar yang digunakan sebagai kriteria pengukuran. Perusahaan yang berhasil cenderung menghargai peningkatan kinerja karyawan mereka dan mempertahankan semua karyawan yang ada untuk memotivasi mereka meningkatkan kinerja mereka (Widyaningrum, 2020). Umpan balik harus bersifat dua arah, memungkinkan karyawan untuk berbagi tantangan yang mereka hadapi dan ide untuk perbaikan. Dengan pendekatan kolaboratif ini, evaluasi kinerja menjadi alat pengembangan daripada sekadar alat penilaian, mendorong pertumbuhan dan peningkatan berkelanjutan di semua level perusahaan.

Work-Life Balance tidak hanya berfungsi sebagai mitigasi konflik peran individu dan bisnis, tetapi juga bertindak sebagai *enabler* kognitif-emosional yang memfasilitasi peningkatan empati dan responsivitas karyawan dalam

interaksi dengan pelanggan. Secara teoretis, mekanisme ini dapat dijelaskan melalui lensa *Resource Conservation Theory* yang dijelaskan oleh Hobfoll dalam (Aspinwall dan Taylor, 1997), di mana *Work-Life Balance* yang optimal mencegah penipisan sumber daya psikologis (seperti perhatian dan regulasi emosi) akibat beban kerja kronis, sehingga memungkinkan alokasi energi mental yang lebih besar untuk proses *perspective-taking* komponen inti empati (Tedeschi and Calhoun 2004). Penelitian oleh Anhar *et. al.* (2025) mengonfirmasi bahwa karyawan dengan kontrol atas jam kerja menunjukkan peningkatan 27% dalam kemampuan mengenali ekspresi emosional pelanggan, yang dikaitkan dengan reduksi *cognitive-load* dari konflik pekerjaan dan keluarga. Lebih lanjut, fleksibilitas temporal dalam kebijakan *Work-Life Balance* (misalnya, *flexi-hours*) menciptakan ruang untuk *deliberate practice* dalam keterampilan sosial, di mana karyawan dapat merefleksikan pengalaman interaksi pelanggan sebelumnya dan menginternalisasi umpan balik secara sistematis (Aspinwall dan Taylor 1997). Pada tingkat perusahaan, implementasi *Work-Life Balance* yang terintegrasi dengan program pelatihan empati (seperti *role-playing* berbasis skenario kompleks) menghasilkan sinergi yang memperkuat *theory of mind* karyawan, yaitu kemampuan untuk memproyeksikan keadaan mental pelanggan ke dalam konteks masalah nyata di lapangan (Tedeschi and Calhoun 2004). Namun, efektivitas *Work-Life Balance* dalam konteks ini tidak bersifat universal, manfaat empati hanya teraktualisasi jika kebijakan *Work-Life Balance* didukung oleh budaya perusahaan yang mengapresiasi *deep-acting* (modifikasi emosi intrinsik) ketimbang *surface acting* (pemalsuan emosi), yang sering kali dipicu oleh tekanan kinerja jangka pendek. Dengan demikian, *Work-Life Balance* harus

diposisikan sebagai bagian dari ekosistem psikososial yang tidak hanya menyeimbangkan peran, tetapi juga membangun kapasitas emosional karyawan untuk terlibat secara autentik dengan kompleksitas kebutuhan pelanggan yang beraneka ragam.

Work-Life Balance memainkan peran strategis dalam meningkatkan kemampuan karyawan untuk memahami dan merespons kebutuhan pelanggan secara empatik. Di sisi perusahaan, integrasi *Work-Life Balance* perlu di lakukan secara sistematis dan di dorong dengan budaya kerja yang menghargai keterlibatan autentik bukan sekadar kepatuhan prosedural untuk dapat mendorong terciptanya lingkungan di perusahaan yang menjadi bagian intrinsik dari etos layanan. Hal ini sejalan dengan penelitian ini, yang nantinya akan di tuangkan dalam bentuk skripsi karya berupa *White Paper*. Pada tahap awal kemunculannya *White Paper* di gunakan oleh pemerintah untuk memberikan informasi terkait kebijakan sebelum di lakukannya tahap legislasi *(George Mason University Writing Center, 2024)*. Namun, seiring perkembangan zaman, pada awal tahun 1990-an *White Paper* mulai di adaptasi ke dalam sektor bisnis sebagai alat untuk memasarkan sebuah produk atau sebagai alat untuk mengedukasi dan memberi informasi kepada pembaca tentang suatu isu atau saran kebijakan yang nantinya akan di terapkan dalam perusahaan yang bersifat operasional (Meltzer, 2023). Sejalan dengan pernyataan tersebut, sebuah *White Paper* yang membahas tentang data empiris dari *Cisco System* yang telah di rangkum dalam artikel web V-Cube Indonesia (2024) memaparkan hasil survei internal yang menunjukkan peningkatan 40% dalam resolusi konflik pelanggan karena karyawan lebih

segar secara mental, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan yang konsisten dalam menerapkan *Work-Life Balance* secara holistik cenderung memiliki karyawan dengan kemampuan resolusi konflik pelanggan yang lebih tinggi, karena energi emosional yang terkelola dengan baik memungkinkan pendekatan solutif yang lebih manusiawi. Dengan demikian dapat di simpulkan bahwa, integrasi *Work-Life Balance* yang tepat tidak hanya berkontribusi pada kesejahteraan individu, tetapi juga menjadi pilar kunci untuk mengembangkan bisnis dalam hal membangun hubungan jangka panjang antara perusahaan dan pelanggan melalui interaksi yang bernuansa empatik dan responsif.

Penerapan *Work-Life Balance* berbasis holistik yang di lakukan oleh PT. Telkomsel, Tbk Branch Malang bisa berdampak besar bagi perusahaan, hal ini dapat di buktikan melalui penelitian yang dilakukan oleh Asepta and Maruno (2018), yang menyoroti bahwa pengembangan penerapan *Work-Life Balance* secara holistik memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini juga menemukan bahwa perusahaan seperti Telkomsel telah menerapkan langkah inisiatif untuk menunjang penerapan *Work-Life Balance*, termasuk penyediaan fasilitas ibadah dan ruang istirahat, untuk mendukung keseimbangan kehidupan kerja karyawan. Senada dengan temuan ini, penelitian Iroth *et. al.* (2022) pada karyawan Grapari Telkomsel Manado juga menekankan pentingnya *Work-Life Balance*, penelitian ini menemukan bahwa *Work-Life Balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Temuan ini menguatkan teori bagaimana integrasi *Work-Life Balance* secara holistik melalui evaluasi kinerja berbasis hasil dan tidak hanya bergantung

pada *flexible working* dapat mendorong perilaku positif karyawan di tempat kerja, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian bisnis serta tujuan perusahaan.

Pengembangan penerapan *Work-Life Balance* di PT. Telekomunikasi Selular, Tbk., khususnya pada kantor Baruga Telkomsel Area Pamasuka sendiri sudah di terapkan seperti yang di lakukan oleh kantor Telkomsel lainnya. Namun, ada beberapa aspek yang perlu diperhatikan seperti penelitian-penelitian sebelumnya, seperti yang di lakukan pada kantor Grapari Telkomsel Manado dan kantor Telkomsel Branch Malang yang masih menggunakan metode penelitian kuantitatif, yang mana hal ini belum mengungkap keseluruhan aspek dari masalah yang ada. Maka dari itu, di perlukan penelitian yang lebih sistematis dan mendalam seperti metode penelitian campuran *(mix methods)* yang tidak hanya mengungkapkan data kuantitatif tetapi juga mengungkap masalah lebih mendalam lewat data kualitatif yang ada. Dan hal ini sesuai dengan hasil wawancara pra-penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya, informan mengungkapkan bahwa perusahaan sebelumnya sudah menerapkan *Work-Life Balance,* namun masih ada beberapa aspek yang belum di perhatikan. Oleh karena itu, untuk mengungkapkan aspek yang menjadi masalah dalam penelitian ini dan memberikan solusi yang tepat pada perusahaan, peneliti memilih metode penelitian campuran *(mix methods)* dengan jenis eksplanasi berurutan untuk mengungkap masalah lebih dalam dan merancang sebuah solusi praktis yang nantinya di tuangkan dalam bentuk dokumen *White Paper* mengenai rekomendasi pengembangan penerapan *Work-Life Balance* yang tepat dan

holistik, dan tentunya rekomendasi ini dapat berjalan dengan baik jika rekomendasi tersebut dapat di pahami, di terima dan di jalankan dengan budaya perusahaan yang baik, serta pada akhirnya rekomendasi ini di harapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya produktif tetapi juga mendukung kepuasan kerja dan keseimbangan hidup karyawan perusahaan secara keseluruhan. Maka dari itu, dapat di simpulkan bahwa penelitian ini bertujuan untuk memberikan rekomendasi pengembangan penerapan **"*Work-Life Balance* dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan"** pada Baruga Telkomsel Area Pamasuka yang di tuangkan dalam bentuk skripsi karya *White Paper.*

B. Rumusan Masalah

Sebagai salah satu perusahaan telekomunikasi terkemuka di Indonesia, PT. Telekomunikasi Selular, Tbk sangat disarankan untuk dapat mengintegrasikan *Work-Life Balance* dalam operasionalnya, termasuk pada Baruga Telkomsel Area Pamasuka. Maka dari itu, rumusan masalah dari penelitian ini berdasarkan latar belakang yang ada ialah bagaimana penelitian ini nanti akan menguraikan masalah yang lebih mendalam lewat metode penelitian campuran, setelah itu peneliti akan merangkum solusi praktis untuk menjawab masalah yang ada lewat pembuatan skripsi karya *White Paper* yang berisi rekomendasi pengembangan penerapan yang tepat dan holistik untuk menunjang penerapan *Work-Life Balance* dalam meningkatan Kepuasan Kerja Karyawan pada Baruga Telkomsel Area Pamasuka.

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dibuat, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan penelitian ini ialah menghasilkan rekomendasi solusi terbaik untuk pengembangan penerapan *Work-Life Balance* dalam meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan pada Baruga Telkomsel Area Pamasuka yang nantinya akan di tuangkan ke dalam pembuatan skripsi karya berupa *White Paper*.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini terbagi menjadi 2 yaitu, manfaat teoritis dan manfaat praktis, diantaranya :

1. Manfaat Teoritis

a. Bagi mahasiswa, penelitian ini berpotensi memberikan wawasan teoritis tentang konsep *Work-Life Balance* dan dampaknya pada kepuasan kerja karyawan.

b. Bagi penelitian, penelitian ini dapat menjadi acuan penelitian berikutnya yang berkaitan dengan pemahaman tentang bagaimana kebijakan *Work-Life Balance* dapat meningkatkan kepuasan kerja.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi mahasiswa, penelitian ini dapat memberikan studi kasus dan contoh penerapan *Work-Life Balance*, yang bisa menjadi panduan dalam pengembangan solusi serupa di masa depan.

b. Bagi lokus penelitian, hasil penelitian dapat memberikan dasar bagi kantor Baruga Telkomsel Area Pamasuka untuk merancang dan mengimplementasikan program *Work-Life Balance* yang lebih holistik.