

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Pembangunan nasional di Indonesia berusaha untuk mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur secara merata. Pelaksanaan pembangunan nasional membutuhkan perencanaan dan pelaksanaan yang sempurna. Untuk menjawab kebutuhan ini, diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas dan berkompeten. Menurut Bukit, sumber daya manusia adalah gabungan dari kemampuan berpikir dan fisik dari individu dalam melaksanakan perannya menuju kesejahteraan kehidupan dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan.<sup>1</sup> Sumber daya manusia yang berkualitas akan berpengaruh terhadap keberhasilan suatu program.

Sumber daya manusia menjadi salah satu aspek yang sangat menentukan keberhasilan penyelenggaraan pembangunan suatu bangsa. Namun keberlangsungan pembangunan di Indonesia saat ini hanya dapat dipertahankan jika instansi pemerintah serta organisasi dari kalangan swasta mau mencurahkan perhatian serius terhadap kualitas sumber daya manusia. Oleh karena itu, perlu adanya pengelolaan yang baik dengan memanfaatkan manajemen sumber daya manusia.

Menurut Amstrong, manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai *“human resource management can be defined as a strategic, integrated and coherent approach to the employment, development and well-being of the people working in organizations”*<sup>2</sup> artinya manajemen sumber daya manusia sebagai pendekatan strategis, terpadu dan koheren untuk pekerjaan, pengembangan dan kesejahteraan orang-orang yang bekerja dalam organisasi.

---

<sup>1</sup>Benjamin Bukit, dkk, *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi* (Gorontalo: Zahir Publishing, 2017), h. 2

<sup>2</sup>Michael Amstrong dan Stephen Taylor, *Amstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 13ed*, (London: Kogan Page Ltd, 2014), h. 5

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu sistem pengelolaan seluruh tenaga pengetahuan, keterampilan, serta perilaku individu yang berpartisipasi untuk mencapai tujuan dari suatu organisasi. Pada dasarnya manajemen sumber daya manusia berupaya pada kesejahteraan setiap individu dalam organisasi sehingga diharapkan dapat berpartisipasi dalam mencapai tujuan organisasi. Individu atau sumber daya manusia dalam suatu organisasi menurut Tsauri diartikan sebagai manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan).<sup>3</sup> Secara mikro, sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pegawai. Pegawai yang berkualitas akan berpengaruh terhadap keefektifan dan efisiensi dalam mencapai tujuan organisasi. Organisasi perlu untuk mempertahankan kualitas dari pegawainya. Salah satu cara yang ditempuh adalah dengan memperhatikan *Work-Life Balance* atau keseimbangan kehidupan kerja para pegawai.

Menurut Bhende, *Work-Life Balance* didefinisikan sebagai "*Work-life balance is a construct which leads to low levels of stress and employee well-being*"<sup>4</sup>, dimana *Work-Life Balance* atau Keseimbangan kehidupan kerja diartikan sebagai konsep dimana pegawai memiliki tingkat stress yang rendah dan kesejahteraan yang tinggi. Pegawai dengan tingkat stress yang tinggi dapat mempengaruhi kualitas dan kinerja pegawai. Hal ini akan berdampak pada penurunan produktifitas sehingga memengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Menjaga *Work-Life Balance* pegawai dapat menjadi strategi utama bagi organisasi sebagai upaya dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Oleh sebab itu, *Work-Life Balance* menjadi salah satu faktor penting yang harus diperhatikan oleh organisasi.

Seseorang dapat dikatakan memiliki *Work-Life Balance* yang baik jika dapat menyeimbangkan antara kehidupan pekerjaannya dan pribadi.

---

<sup>3</sup>Sofyan Tsauri, *Manajemen Sumber Daya Manusia Integratif*, (Jember: IAIN Jember Press, 2017), h. 44

<sup>4</sup>Pravin Bhende, "Quality of Work Life and Work-Life Balance" *Journal of Human Values*, vol. 26, no. 3 (2020): 256-265., h. 2, <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0971685820939380>

*Work-Life Balance* dapat tercapai jika ia memiliki waktu dan tenaga yang cukup untuk memenuhi seluruh aspek kehidupannya. Keseimbangan ini meliputi keseimbangan waktu yang berhubungan dengan pembagian waktu antara bekerja dan kehidupan pribadi, keseimbangan keterlibatan yang berhubungan mengenai keadaan mental dengan komitmen untuk bekerja, serta keseimbangan kepuasan yang menyangkut tingkat kepuasan karyawan, baik dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan.

Hal ini sesuai dengan indikator dari *Work-Life Balance*, yaitu *time balance*, *involvement balance*, dan *satisfaction balance*. Menurut McDonald dan Bradley, terdapat 3 indikator yang digunakan untuk mengukur *Work-Life Balance* seseorang.<sup>5</sup> *Time Balance* atau keseimbangan waktu digunakan untuk mengukur sejauh mana keseimbangan seseorang dalam menggunakan waktunya untuk kehidupan pekerjaan maupun pribadi. *Involvement Balance* atau keseimbangan keterlibatan digunakan untuk mengukur sejauh mana tingkat keterlibatan seseorang baik secara psikologis maupun komitmen dalam kehidupan pekerjaan maupun pribadi. Indikator selanjutnya adalah *Satisfaction Balance* atau keseimbangan kepuasan dimana indikator ini digunakan untuk mengukur sejauh mana jumlah tingkat kepuasan suatu individu terhadap kegiatan pekerjaannya maupun hal-hal di luar pekerjaannya.

Berdasarkan penelitian Sebelumnya, diperoleh data mengenai tingkat *Work-Life Balance* pada 208 karyawan.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Shindy Latifah Ar Rohmah, *Skripsi: Pengaruh Keseimbangan Kehidupan-Kerja dan Kejenuhan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Pusat Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Air Bandung* (Bandung: Universitas Komputer Indonesia, 2019) h.18,

<sup>6</sup> Larendy Dwi Syahputra, *Skripsi: Gambaran Work-Life Balance pada Karyawan Work From Home saat Pandemi Global Covid-19* (Jakarta: Universitas Negeri Jakarta, 2020) h.

**Tabel 1.1 Data tingkat Work-Life Balance pada pegawai di tahun 2020**

<i>Kategori</i>	<i>Presentase (%)</i>	<i>Jumlah Responden (orang)</i>
<i>Work-Life Balance Rendah</i>	54,8%	114
<i>Work-Life Balance Tinggi</i>	45,25	94
		<b>208</b>

Berdasarkan data tabel di atas, dapat diketahui bahwa hanya 45,25% pegawai pada masa pandemi tahun 2020 yang merasa memiliki *Work-Life Balance* yang tinggi. Sedangkan 54,8% pegawai lainnya merasa bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya masih rendah. Hal ini menunjukkan bahwa masih banyak pegawai yang kesulitan dalam membagi waktu, tenaga, serta perhatian, baik dalam pekerjaan maupun kehidupan pribadinya.

Kesulitan dalam mengelola *Work-Life Balance* dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah perencanaan kerja. Merencanakan jadwal kerja yang fleksibel dan kebijakan kerja dapat membantu karyawan dalam menyeimbangkan peran mereka di tempat kerja dan di luar pekerjaan.<sup>7</sup> Sebagai wadah yang menaungi pegawai dalam bekerja, organisasi memiliki wewenang untuk menentukan perencanaan kerja dan kebijakan yang dapat memelihara kesejahteraan pegawainya. Salah satu bentuk kebijakan perencanaan kerja yang dapat dilaksanakan di lingkungan kerja adalah *Hybrid-Working*.

*Hybrid-Working* atau sistem bekerja hybrid merupakan salah satu bentuk dari *Flexible Working Arrangement* (FWA) yang menggabungkan antara metode *Work From Home* (bekerja dari rumah) dan *Work From Office* (bekerja dari kantor). Penerapan *Hybrid-Working* bukan berarti menghilangkan metode kerja konvensional atau *Work From Office*

<sup>7</sup>Rohmah, *op. cit.*, h. 16



(WFO) secara keseluruhan. Namun *Hybrid-Working* diharapkan dapat saling melengkapi kelebihan dan kekurangan dari WFH dan WFO. *Hybrid-Working* bertujuan untuk memberikan efektifitas dan efisiensi lebih bagi pegawai dalam mengerjakan pekerjaannya.

Pelaksanaan *Hybrid-Working* di Indonesia didasari oleh Intruksi Menteri Dalam Negeri Nomor 33 Tahun 2022 tentang Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat Level 2 dan Level 1 *Corona Virus Disease* 2019 di Wilayah Jawa dan Bali. Pada intruksi tersebut, dijelaskan bahwa daerah-daerah yang tercantum diwajibkan untuk tetap melaksanakan PPKM (Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat). Hal ini berdampak pada kegiatan non-esensial seperti perkantoran dimana tertera pada bagian empat poin c ayat 2), "Esensial pada sektor pemerintahan mengikuti ketentuan teknis yang dikeluarkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi".

Berdasarkan aturan dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) pada Surat Edaran (SE) Menteri PANRB No. 01/2022 tentang Perubahan Ketiga Atas Surat Edaran Menteri PANRB No. 23 Tahun 2021 Tentang Penyesuaian Sistem Kerja Pegawai ASN Selama Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat Pada Masa Pandemi Covid-19, telah ditetapkan sistem kerja baru sebagai penyesuaian dari adanya pemberlakuan PPKM. Bagi kantor pemerintahan sektor non-esensial di daerah Jawa dan Bali, pada level 1 diperbolehkan 75% pegawai *Work From Office*. Sedangkan pada level 2, dibatasi hingga 50% pegawai *Work From Office*.

Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Luar Negeri RI merupakan salah satu Lembaga pendidikan dan pelatihan bagi para diplomat di Indonesia. Sebagai salah satu instansi pemerintah sektor non-esensial, Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Luar Negeri RI menerapkan kebijakan *Hybrid-Working*. Pelaksanaan *Hybrid-Working* di lingkungan Pusdiklat Kementerian Luar Negeri RI

dilaksanakan menyesuaikan dengan pekerjaan yang dilakukan selama 1 minggu dengan pembagian WFO/WFH sebesar 20%/80% atau 40%/60%. Pembagian 20%/80% dimaksudkan dengan pengaturan masuk kerja pegawai dimana pegawai akan masuk ke kantor selama 1 hari dan bekerja dari rumah selama 4 hari. Sedangkan untuk pembagian 40%/60% pegawai akan masuk ke kantor selama 2 hari dan bekerja dari rumah selama 3 hari. Penjadwalan ini dilakukan bergantian pada setiap pegawai sehingga jumlah pegawai yang masuk ke kantor setiap hari tidak melebihi batas yang ditetapkan oleh pemerintah. Penerapan *Hybrid-Working* ini juga diharapkan dapat berpengaruh pada *Work-Life Balance* pegawai.

Berdasarkan angket pra-penelitian yang telah diberikan kepada 30 pegawai di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Luar Negeri, diketahui bahwa 80% pegawai memiliki kesadaran mengenai betapa pentingnya *Work-Life Balance*. Namun hanya 40% pegawai yang merasa *Work-Life Balance* mereka sudah seimbang, sedangkan 40% lainnya menjawab merasa sulit untuk menyeimbangkan antara kehidupan kerja dengan kehidupan pribadi dan 20% lainnya menjawab mungkin. Kesulitan dalam menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadi disebabkan oleh berbagai faktor. 73,3% pegawai menyatakan bahwa banyaknya waktu yang dihabiskan dalam perjalanan pulang pergi ke kantor berdampak pada ketidakseimbangan kehidupan kerja dan pribadi. Selain itu, jam kerja yang kurang fleksibel dirasa menyulitkan pegawai untuk mencapai *Work-Life Balance* yang baik.

Hasil dari angket ini ditindaklanjuti dengan mewawancarai 5 pegawai dimana hasil wawancara tersebut menyatakan bahwa hampir seluruh dari pegawai yang diwawancara merasa bahwa *Work-Life Balance* mereka cukup kurang. Beberapa dari mereka merasa sulit untuk menyeimbangkan *Work-Life Balance* diakibatkan jam kerja yang terkadang tidak sesuai atau berlebihan. Jam kerja untuk pegawai dimulai dari pukul 08.00 WIB dan selesai pukul 16.00 WIB. Namun pada kenyataannya, pegawai baru bisa pulang bahkan pada pukul 18.00 WIB.

Hal ini disebabkan karena adanya tugas tambahan yang sering muncul secara mendadak sehingga harus diselesaikan terlebih dahulu dan adanya kegiatan rapat yang panjang. Berbagai tugas tambahan ini menyebabkan pegawai pulang lebih lama dari seharusnya. Selain itu, perjalanan ke kantor juga menjadi salah satu faktor yang menyebabkan pegawai merasa sulit menyeimbangkan kehidupan pribadi dan kantornya karena jarak tempuh yang jauh serta kemacetan yang sering terjadi menyebabkan pegawai menghabiskan waktu yang lebih banyak hanya untuk pulang pergi dari kantor.

Permasalahan yang muncul di kalangan pegawai ini diharapkan dapat dituntaskan dengan adanya penerapan *Hybrid-Working*. *Hybrid-Working* memungkinkan pegawai lebih menghemat waktu dan biaya untuk transportasi. Waktu untuk fokus pada pekerjaan menjadi lebih banyak, sehingga pekerjaan dapat lebih cepat diselesaikan dan pegawai dapat menghabiskan waktu lebih banyak untuk kehidupan pribadi dan keluarganya. Adanya sistem ini menjadi jalan baru bagi para pegawai dalam mengelola keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi, baik keluarga, sosial, dan lainnya terutama bagi pegawai di sektor teknologi.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang telah melaksanakan survei dengan sampel 700 pemimpin bisnis senior dan 4000 karyawan dari tingkat menengah hingga muda.<sup>8</sup> Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa 71% pemimpin bisnis dan 66% karyawan yang menerapkan *Hybrid-Working* merasakan dampak positif pada *Work-Life Balance* (keseimbangan kehidupan dan kerja). Kebijakan *Hybrid-Working* memberikan kemudahan bagi pegawai yang berkeluarga untuk membagi waktu antara keluarga dan pekerjaan. Vyas juga memberikan pendapat yang sama bahwa “*Although previous studies have emphasized that remote work, WFH, or flexible workplaces (hybrid-working) can enhance employees’ WLB*”<sup>9</sup> Pendapat ini diartikan

---

<sup>8</sup>David Ballard dan Suzie Garth, Majalah: *The Great Rebalancing: Priorities and Work-Life Balance in a Hybrid Working Environment* (London: The Economist Group, 2022). h. 9

<sup>9</sup>Lina Vyas, “*New Normal*” at Work in Post-COVID World: *Work-Life Balance and Labor Markets*, (Hongkong SAR: Oxford, 2022), h. 163

bahwa sistem kerja jarak jauh dan fleksibel, seperti *Work From Home* dan *Hybrid Working* dapat meningkatkan *Work-Life Balance* karyawan.

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih dalam dengan judul “**Hubungan antara *Hybrid-Working* dengan *Work-Life Balance* Pegawai di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Luar Negeri RI**”

## **B. Identifikasi Masalah**

Dari uraian di atas, permasalahan yang dapat diidentifikasi adalah sebagai berikut:

1. Adanya ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi pada pegawai.
2. Pegawai merasa kesulitan dalam mencapai *Work-Life Balance* yang baik.
3. Terlalu banyak waktu yang dihabiskan dalam perjalanan pulang pergi pegawai.
4. Jam kerja pegawai kurang fleksibel.
5. Tugas yang diberikan kepada pegawai terlalu banyak.
6. Penerapan budaya *Hybrid-Working* kepada pegawai di Pusdiklat Kementerian Luar Negeri RI.

## **C. Pembatasan Masalah**

Sebagaimana yang telah dipaparkan pada latar belakang dan identifikasi masalah di atas, peneliti membatasi masalah penelitian ini pada hubungan antara *Hybrid-Working* dengan *Work-Life Balance* pegawai di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Luar Negeri RI dengan *Hybrid-Working* sebagai variabel X (variabel bebas) dan *Work-Life Balance* sebagai variabel Y (variabel terikat).

## **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah dan pembatasan masalah, maka rumusan masalah penelitian ini adalah “Apakah terdapat hubungan



antara *Hybrid-Working* dengan *Work-Life Balance* Pegawai di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Luar Negeri RI?”.

### **E. Tujuan Umum Penelitian**

Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara *Hybrid-Working* dengan *Work-Life Balance* Pegawai di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Luar Negeri RI.

### **F. Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dalam ranah berikut ini:

#### **1. Secara teoritis**

Secara teoritis, penelitian ini dapat berkontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan dalam lingkup ilmu pendidikan terutama pada bidang manajemen sumber daya manusia di lingkungan Pusat Pendidikan dan Pelatihan dan dapat dijadikan sebagai sumber referensi untuk penelitian sejenis di masa mendatang.

#### **2. Secara praktis**

- a. Bagi instansi, penelitian dapat dijadikan sumber referensi dalam mengembangkan kebijakan mengenai *Hybrid-Working* serta penetapan kebijakan dalam rangka peningkatan kualitas serta produktifitas pegawai.
- b. Bagi peneliti, penelitian ini dapat memberikan pengetahuan dan wawasan mengenai penerapan *Hybrid-Working* dan *Work-Life Balance* dalam lingkup instansi pendidikan.
- c. Bagi lainnya, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan menambah ilmu pengetahuan mengenai penerapan *Hybrid-Working* dan *Work-Life Balance* dalam lingkup instansi pendidikan dan dapat dikembangkan sebagai referensi bagi yang melakukan penelitian di masa mendatang.