

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Di zaman digital sekarang, teknologi memainkan peran krusial dalam dunia kerja, termasuk dalam instansi pemerintahan. Digitalisasi telah memodifikasi proses kerja, memperbaiki kinerja institusi, dan meningkatkan pelayanan kepada publik. Tindakan ini searah dengan rencana pembangunan jangka menengah Indonesia periode 2025–2029 berfokus pada layanan publik berbasis teknologi informasi. Perubahan pesat dalam teknologi informasi juga mempengaruhi struktur organisasi, nilai-nilai, serta praktik kerja di lembaga pemerintahan.

Di lingkungan Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (DJPk), transformasi digital diwujudkan melalui digitalisasi di hampir seluruh proses kerja, mulai dari pembuatan naskah dinas elektronik, tanda tangan elektronik, sistem informasi berbasis cloud, pengelolaan arsip dan pegawai, pengelolaan aset, pengelolaan keuangan, hingga pemanfaatan big data untuk mendukung pengambilan keputusan fiskal dan perumusan kebijakan desentralisasi keuangan. Layanan publik untuk masyarakat dan pemerintah daerah juga telah dioptimalkan melalui sistem pelaporan digital dan layanan informasi secara *online*. Diperkirakan lebih dari 95% sistem kerja di DJPK telah berbasis teknologi.

Kehadiran Teknologi digital dalam operasional organisasi telah mengubah secara drastis model tempat kerja tradisional (Richter, 2020; Farivar & Richardson, 2021; Deng et al., 2022). Teknologi digital telah dirasakan banyak manfaatnya oleh pegawai dalam menciptakan ruang fleksibilitas dalam penyediaan tempat, cara, dan waktu bekerja sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja, meningkatkan otonomi, meningkatkan produktifitas, mengurangi konflik di dalam keluarga, serta mengurangi waktu dan biaya perjalanan (Nakrosiene et al., 2018, Duan et al., 2020). Penggunaan teknologi digital juga banyak dirasakan manfaatnya bagi organisasi dan masyarakat karena dapat meningkatkan efisiensi waktu, biaya dan tenaga kerja, kemudahan dan percepatan pelayanan publik serta dapat mencegah terjadinya korupsi, kolusi dan nepotisme.

Hal ini sejalan dengan hasil survei Katadata (2021) yang menunjukkan peningkatan tren kerja *hybrid* sebagaimana terlihat pada ilustrasi berikut ini.

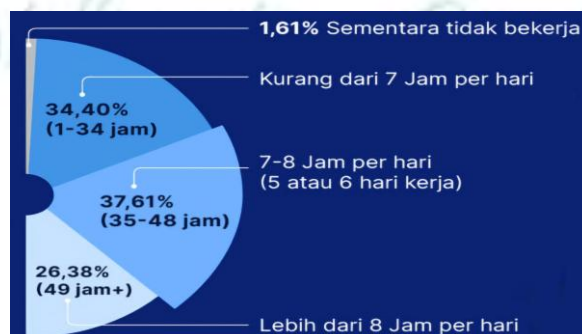


Gambar 1. 1 Persentase orang yang bekerja secara hybrid

Sumber : Katadata (2021)

Namun, transformasi digital tidak hanya membawa dampak positif dalam hal efisiensi dan fleksibilitas, tetapi juga menciptakan tantangan baru dalam menjaga kehidupan kerja dan pribadi yang seimbang atau *work life balance*. Teknologi memungkinkan konektivitas tanpa henti dan bisa menciptakan kondisi kerja yang tidak mengenal waktu sehingga pegawai kerap merasa harus selalu siap sedia terhadap pekerjaan, bahkan di luar jam kerja resmi. Fenomena tersebut dapat menimbulkan tekanan psikologis yang berpotensi mengganggu kualitas hidup pegawai.

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (2024), sebanyak 26,38% pekerja di Indonesia yang harus bekerja melebihi dari 49 jam/minggu. Hal ini berarti lebih lama dari standar jam kerja menurut UU Cipta Kerja yang menetapkan maksimal 40 jam per minggu.



Gambar 1. 2 Lama waktu bekerja di Indonesia

Sumber : Badan Pusat Statistik Indonesia (2024)

Di DJPK, jam kerja resmi adalah pukul 07.30 sampai 17.00 WIB. Dengan demikian mereka bekerja lebih dari 8 jam bahkan bisa lebih jika masih ada rapat atau pekerjaan. Intensitas pekerjaan yang tinggi di DJPK sering kali memaksa pegawai untuk tetap bekerja di malam hari dan hari libur.

Setiap pegawai di DJPK diberikan target beban kerja yang ditetapkan dalam kinerja individu yang diharapkan oleh organisasi. Seiring dengan telah ditetapkannya regulasi dan kebijakan yang baru, tugas dan peran DJPK semakin strategis dan semakin luas cakupannya baik dari sisi substansi maupun dari sisi wilayah. Di sisi lain, Kementerian Keuangan memberlakukan kebijakan kepada semua unit untuk mengurangi jumlah pegawai. Jika mengangkat pegawai baru untuk menggantikan yang pensiun, meninggal atau berhenti, jumlah yang diangkat harus lebih sedikit dari jumlah pegawai sebelumnya. Hal ini berdampak pada bertambahnya beban kerja pegawai.

Berdasarkan hasil pra riset kepada 26 pegawai di DJPK seperti disajikan dalam tabel 1.1 berikut ini, menunjukkan mayoritas responden merasakan bahwa transformasi digital membuat pegawai khususnya yang menangani bidang teknis perumusan kebijakan selalu terhubung dengan pekerjaan. Mereka mengalami kelebihan beban kerja serta sering harus membawa pekerjaan dan harus menghadiri rapat di luar jam kantor. Mereka juga masih harus memikirkan pekerjaan meskipun sedang beristirahat dan berlibur. Hal ini tentunya berdampak pada *work life balance* pegawai.

Tabel 1. 1 Data Hasil Pra Riset

No.	Pertanyaan	Jawaban	
		Ya	Tidak
Transformasi Digital			
1.	Apakah kemudahan teknologi (seperti WhatsApp, Email, Zoom) membuat Anda merasa harus selalu siap dihubungi (<i>standby</i>) di luar jam kerja?	60,8%	39,2%
2.	Apakah Anda sering menerima dan harus merespons pesan terkait pekerjaan di malam hari atau saat akhir pekan?	46,2%	53,8%
3.	Apakah sistem kerja digital membuat batas antara jam kerja dan jam istirahat menjadi kabur bagi Anda?	57,7%	42,3%

Beban Kerja			
4.	Apakah Anda sering merasa kewalahan dengan jumlah tugas yang harus diselesaikan?	50%	50%
5.	Apakah Anda merasa waktu yang tersedia untuk menyelesaikan pekerjaan tidak cukup?	53,8%	46,2%
6.	Apakah Anda sering membawa pekerjaan kantor untuk diselesaikan di luar jam kerja?	57,7%	42,3%
7.	Apakah Anda merasa kelelahan secara fisik atau mental setelah jam kerja berakhir?	53,8%	46,2%
Work Life Balance			
8.	Apakah Anda merasa waktu untuk kehidupan pribadi/keluarga sering terpakai untuk urusan pekerjaan?	53,8%	46,2%
9.	Apakah Anda sulit melepaskan pikiran tentang pekerjaan saat sedang berlibur atau beristirahat di rumah?	57,7%	42,3%
10.	Apakah Anda merasa porsi waktu untuk pekerjaan lebih mendominasi dibandingkan porsi waktu untuk diri sendiri?	53,8%	46,2%

Sumber : Diolah oleh Peneliti tahun 2025

Organisasi perlu mengukur beban kerja yang tepat agar pegawai mampu mencapai target dengan baik. Memberi beban kerja yang berlebihan dapat menimbulkan tekanan buruk kepada pegawai yang dapat berdampak tidak tercapainya target kinerja yang diharapkan dari pegawai (Ratri, 2022). Pengenaan beban kerja yang berlebihan kepada pegawai yang bekerja dari rumah juga dapat menyebabkan pegawai bekerja melebihi jam kerja seharusnya. Hal ini akan berdampak pada tidak jelasnya batasan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Kondisi tersebut dapat menimbulkan terganggunya *work life balance* khususnya bagi kelompok kerja modern seperti generasi Milenial dan generasi Z yang kini mendominasi komposisi pegawai di DJPK, dengan proporsi masing-masing sebesar 51% dan 15,3%.

Hasil beberapa survey menunjukkan bahwa *work life balance* sebagai faktor yang sangat penting dalam pekerjaan saat ini atau di masa depan, mengungguli peringkat gaji. Berdasarkan Survei Jakpat Februari 2024 terhadap 1.262 responden Gen Z di Indonesia, 95% dari mereka menganggap WLB sebagai kebutuhan penting dari pemberi kerja. Hasil Survei *Ford Trends* 2024 juga menunjukkan bahwa 52% pekerja di seluruh dunia bersedia menerima pemotongan gaji sebesar 20%. demi mencapai gaya hidup lebih seimbang.

Pemerintah Indonesia telah membahas isu keseimbangan kerja dan kehidupan dalam pertemuan tinggi ASEAN. Beberapa inisiatif yang diajukan meliputi pelatihan literasi kesehatan mental untuk ASN, implementasi cara kerja dari tempat jauh, jam kerja yang lebih fleksibel yang tetap tidak mengganggu layanan kepada masyarakat, pembatasan lembur agar tidak mengganggu waktu untuk pribadi dan keluarga, serta mendorong cuti tahunan untuk menghindari kelelahan (BKN, 2024). Beberapa negara lain telah mengadopsi hak untuk memutuskan koneksi kerja di luar jam kerja seperti:

- Prancis, mengatur hak ini dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan sejak 2017.
- Slovenia, mengadopsi hak ini melalui amandemen Undang-Undang Hubungan Kerja pada November 2024.
- Australia, mengesahkan undang-undang pada Februari 2024 yang memungkinkan karyawan mengabaikan komunikasi kerja di luar jam kerja.

Penelitian sebelumnya menunjukkan hasil bervariasi terkait pengaruh beban kerja dan transformasi digital terhadap *work life balance*. Huđek & Širec (2021) membuktikan implementasi digitalisasi dapat meningkatkan kepuasan dalam bekerja dan mendukung *work life balance* melalui fleksibilitas. Penggunaan teknologi digital juga sangat signifikan meningkatkan koordinasi dan berbagi pengetahuan antar individu, meningkatkan *work life balance* dan kinerja yang lebih baik. Tapi penggunaan teknologi untuk komunikasi dan pengambilan keputusan tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap *work life balance* (Duan et al., 2021). Namun, konektivitas yang terus-menerus karena teknologi justru menyebabkan tekanan karena merasa harus bekerja 24 jam sehari dan mengaburkan batas diantara kehidupan pekerjaan dan pribadi (Wang & Li, 2019).

Beberapa studi di Indonesia menyimpulkan bahwa beban kerja tinggi dapat secara substansial mengganggu *work life balance* terutama di lingkungan kerja yang fleksibel dan digital (Ratri, 2022; Utari & Perdhana, 2024). Demikian pula Studi yang dilakukan oleh Rizky, (2018) pada dinas sosial Surabaya menunjukkan kalau beban kerja memiliki dampak buruk dan substansial terhadap keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi. Selanjutnya studi pada 76 tenaga keperawatan RSUD dr. Tjitrowardojo Kabupaten Purworejo oleh Utari & Perdhana, (2024) juga

menunjukkan bahwa beban kerja berdampak negatif dan signifikan pada *work life balance*. Sama halnya penelitian pada PT. Telkom Regional V, bahwa beban kerja memiliki dampak negatif dan signifikan pada *work life balance* (Nurwahyuni, 2019), studi pada PT. Citra Meditama Indonesia bahwa beban kerja memiliki pengaruh negatif pada *work life balance* (Ramadhan et al., 2024). Hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan dengan tuntutan berlebih akan membatasi dan mengurangi waktu yang sepatutnya dimanfaatkan untuk beristirahat serta momen untuk keluarga.

Namun demikian, penelitian lain oleh Wirawan (2022) menemukan bahwa beban kerja tinggi tidak berpengaruh secara substansial pada *work life balance* dan justru bisa menjadi stimulus positif bagi karyawan untuk termotivasi menyelesaikan pekerjaan dengan cepat agar dapat menikmati waktu pribadi. Begitu pula penelitian di Rumah Sakit Daerah Lombok Barat, bahwa beban kerja tidak memiliki pengaruh signifikan pada *work life balance* (Jaya et al., 2023).

Penelitian terdahulu seperti digambarkan di atas menghasilkan temuan yang beragam yang menandakan bahwa pengaruh variabel dimaksud dalam penelitian sangat kontekstual serta perlu dikaji lebih lanjut terhadap *work life balance*. Di samping itu, banyak penelitian yang membahas pengaruh transformasi digital dan beban kerja terhadap *work life balance* secara terpisah khususnya dalam konteks lembaga pemerintahan Indonesia yang memiliki struktur kerja birokrasi dan tanggung jawab publik yang tinggi. Hal ini menjadi celah penelitian dan memberikan kebaruan bagi penelitian ini.

Penelitian ini menjadi semakin penting mengingat tingginya ekspektasi terhadap birokrasi modern untuk memberikan pelayanan publik yang cepat, akurat, dan efisien dengan tetap menjaga kualitas hidup para aparatur sipil negara. Organisasi pemerintahan seperti DJPK, yang memiliki peran strategis dalam mengelola dana transfer dan mewujudkan pemerataan fiskal nasional, sangat membutuhkan pemahaman mendalam mengenai dampak digitalisasi dan beban kerja terhadap kesejahteraan SDM nya. Oleh karena itu, diperlukan kajian komprehensif yang tidak hanya mengukur pengaruh transformasi digital dan beban kerja terhadap *work life balance*, tetapi juga mengeksplorasi implikasi sosial, psikologis, dan manajerialnya.

Mempertimbangkan penjelasan di atas, judul yang dipilih dalam penelitian ini yaitu **“Pengaruh Transformasi Digital dan Beban Kerja Terhadap *Work Life Balance* di Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan”**. Judul ini mencerminkan relevansi isu dengan kenyataan transformasi birokrasi digital di Indonesia, memenuhi kebutuhan organisasi akan tata kelola SDM yang berbasis pada kesejahteraan, dan memberikan kontribusi baik secara teori maupun praktis dalam pengembangan kebijakan kerja yang adaptif, berkelanjutan, serta humanistik. Kajian yang akan dilakukan semoga dapat menambah khazanah ilmu pengetahuan terkait manajemen SDM khususnya di sektor publik dan juga menjadi bahan pertimbangan untuk pembuat kebijakan dalam merancang sistem kerja masa depan yang lebih seimbang, sehat, dan produktif.

1.2 Pertanyaan Penelitian

Mempertimbangkan penjelasan sebelumnya, permasalahan utama yang menjadi fokus penelitian yaitu:

1. Apakah ada pengaruh transformasi digital terhadap *work life balance* pada pegawai Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan?
2. Apakah ada pengaruh beban kerja terhadap *work life balance* pada pegawai Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan?

1.3 Tujuan penelitian

Sesuai dengan hasil identifikasi terhadap permasalahan yang dijelaskan sebelumnya, tujuan dari penelitian ini yaitu untuk:

1. Mengetahui pengaruh transformasi digital terhadap *work life balance* dari pegawai Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan.
2. Mengetahui pengaruh beban kerja terhadap *work life balance* dari pegawai Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Kajian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan tambahan wawasan terhadap pengembangan model konseptual mengenai hubungan antara transformasi

digital, beban kerja, dan *work life balance* serta memperluas kajian literatur mengenai dampak teknologi dan beban kerja terhadap keseimbangan kehidupan khususnya dalam konteks instansi pemerintahan. Hasil dari penelitian ini dapat menjadi landasan empiris untuk penelitian-penelitian lanjutan bagi mahasiswa, dosen, dan peneliti lainnya yang tertarik dengan topik ini atau topik relevan.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi Penulis

Penulis bisa mengembangkan keahlian untuk melakukan penelitian serta pemahaman tentang interaksi antara teknologi dan dinamika kerja. Penulis juga dapat berkontribusi pada pengembangan literatur yang berkaitan dengan transformasi digital dan beban kerja serta pengaruhnya terhadap keseimbangan hidup pegawai.

2. Bagi Pemerintah atau Perusahaan

Temuan dari penelitian ini dapat membantu penyusunan strategi implementasi transformasi digital yang responsif terhadap perubahan digital dan pengelolaan beban kerja yang efektif dan efisien sambil tetap mempertahankan *work life balance* pegawai dan berkontribusi terhadap pengembangan regulasi yang mengatur penggunaan teknologi dalam pekerjaan untuk mendukung *work life balance*. Kajian ini juga menghasilkan data empiris untuk mengevaluasi efektivitas kebijakan transformasi digital yang telah dilakukan dan pengelolaan beban kerja khususnya dampaknya terhadap kehidupan kerja pegawai.

3. Bagi Universitas Negeri Jakarta

Dari penelitian ini berharap bisa memperbanyak referensi ilmiah khususnya terkait sumber daya manusia sehingga dapat memperkuat konsep mengenai *work life balance* termasuk faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya, serta agar para mahasiswa dapat lebih memahami *work life balance* mereka ketika nanti sudah bekerja.