

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

BPJS Ketenagakerjaan sebagai lembaga pelayanan publik yang memiliki tanggung jawab besar dalam penyelenggaraan perlindungan jaminan sosial ketenagakerjaan kepada jutaan pekerja di Indonesia. Pada tingkat cabang, seperti BPJS Ketenagakerjaan Cabang Depok, menghadapi tuntutan kinerja yang tinggi seiring meningkatnya jumlah peserta dan kompleksitas layanan menuntut capaian target kepesertaan, pelayanan, serta tuntutan administrasi yang ketat sering kali berdampak pada beban kerja karyawan di berbagai unit kerja. Meskipun sektor publik dan BUMN dikenal memiliki stabilitas kerja yang relatif tinggi, dinamika internal seperti mutasi dan perpindahan unit kerja menunjukkan adanya tekanan organisasi yang tidak dapat diabaikan. Wilayah Depok sebagai kota penyangga ibu kota dengan pertumbuhan ekonomi dan jumlah perusahaan yang pesat turut meningkatkan volume layanan kepesertaan dan klaim. Target kinerja yang terukur serta beban administratif yang kompleks berpotensi menimbulkan tekanan kerja yang signifikan bagi karyawan. Hal ini memunculkan isu keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*Work Life Balance*) menjadi semakin relevan untuk dikaji secara mendalam. Kondisi tersebut menimbulkan pertanyaan mengenai sejauh mana kebijakan kesejahteraan karyawan benar-benar diimplementasikan secara efektif dalam praktik sehari-hari.

Situasi tersebut semakin kompleks pada era pascapandemi, ketika sektor publik mengalami perubahan yang cukup signifikan melalui adaptasi sistem digital, percepatan layanan daring, dan tuntutan efisiensi yang mengharuskan karyawan bekerja lebih fleksibel namun tetap produktif. Meskipun fleksibilitas kerja seperti *Hybrid Working* sempat diterapkan, batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi semakin tidak terlihat. Studi Vyas (2022) menegaskan bahwa era '*new normal*' menghadirkan tantangan baru dalam menjaga keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, sementara Nawano (2024) menegaskan bahwa pandemi COVID-19 meningkatkan tekanan psikologis pekerja akibat perubahan pola kerja yang cepat dan tidak selalu diimbangi dukungan organisasi yang memadai. Dengan demikian, tekanan kerja pascapandemi tidak hanya bersifat fisik, tetapi juga psikologis, sehingga penting bagi organisasi, termasuk instansi publik, untuk meninjau kembali kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih berorientasi pada kesejahteraan.

Fenomena ini tidak terbentuk sendiri, melainkan merupakan bagian dari tren ketenagakerjaan yang lebih luas di Indonesia. Berdasarkan riset Adobe Survey 2021 yang dilaksanakan pada 5.500 responden Gen Z, menunjukkan bahwa sekitar 56% pekerja Indonesia menyatakan keinginan untuk berpindah pekerjaan dalam satu tahun terakhir Wibowo (2024). Alasan utama yang dikemukakan adalah beban kerja berlebih dan kurangnya keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Angka tersebut menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara tuntutan produktivitas organisasi dan kesejahteraan karyawan. Jika kondisi ini terus berlangsung, dampaknya tidak hanya dirasakan

oleh individu dalam bentuk stres kerja dan *burnout*, tetapi juga oleh organisasi melalui penurunan kinerja dan meningkatnya biaya akibat turnover. Assa (2022) menemukan bahwa pengalaman *burnout* meningkat pada pekerja sektor layanan akibat beban kerja, lingkungan kerja, dan tuntutan emosional yang tinggi. Fhauzan (2024) juga menegaskan bahwa ketidakseimbangan antara tuntutan kerja yang melebihi kapasitas sumber daya individu dapat menurunkan kesehatan dan kesejahteraan karyawan. Dalam konteks organisasi publik, tekanan kinerja (*Performance Pressure*) dapat menjadi pedang bermata dua: mendorong produktivitas sekaligus meningkatkan stres kerja Hasanah (2025). Fenomena ini menunjukkan bahwa tanpa pengelolaan *Work Life Balance* yang tepat, tuntutan target justru dapat menurunkan kualitas layanan publik dalam jangka panjang. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa pencapaian target tidak mengorbankan kesejahteraan karyawan.

Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan yang telah peneliti lakukan pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Depok, peneliti menemukan indikasi permasalahan pada implementasi kebijakan *Work Life Balance* karyawan, khususnya terkait keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Pada pengamatan peneliti, masih banyak karyawan yang menyelesaikan pekerjaan hingga melampaui jam kerja yang telah ditetapkan tanpa adanya kompensasi waktu yang memadai, sementara sebagian lainnya kerap membawa beban pekerjaan ke luar lingkungan kantor akibat tingginya target pelayanan yang harus dipenuhi. Selain itu, ditemukan pula bahwa tidak sedikit karyawan yang mengerjakan *double jobdesk* karena kekurangan Sumber Daya Manusia,

sehingga menambah tekanan kerja yang sudah ada. Kondisi tersebut diperparah dengan masih berlangsungnya praktik lembur yang dilakukan secara rutin, bahkan kegiatan sosialisasi kepada peserta atau mitra kerja kerap dijadwalkan pada hari libur, sehingga waktu istirahat dan waktu bersama keluarga yang seharusnya menjadi hak karyawan turut tersita. Kondisi ini secara keseluruhan menunjukkan adanya kesenjangan yang cukup signifikan antara kebijakan *Work Life Balance* yang secara formal telah ditetapkan oleh instansi dengan realitas pelaksanaannya di lapangan, baik dari sisi pemenuhan hak waktu istirahat karyawan maupun efektivitas manajemen beban kerja oleh pihak pimpinan. Hal ini menandakan perlunya kajian lebih mendalam terhadap faktor-faktor yang memengaruhi implementasi kebijakan *Work Life Balance* serta pendekatan manajerial yang lebih terstruktur guna mewujudkan keseimbangan kerja yang berkelanjutan bagi seluruh karyawan.

Pada hasil wawancara singkat yang telah dilakukan kepada karyawan terkait penerapan *Work Llife Balance* di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Depok, partisipan menyatakan sebagai berikut: "keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi merupakan hal yang sangat penting bagi produktivitas dan kesehatan mental karyawan, terlebih dalam lingkungan kerja yang berorientasi pada target pelayanan publik" dan "dalam menilai kesejahteraan seorang karyawan, tidak cukup hanya melihat kinerjanya saja, tetapi juga bagaimana ia mampu menjaga keseimbangan antara tanggung jawab kerja dan kebutuhan pribadinya." Partisipan juga menyampaikan terkait kendala yang dihadapi dalam penerapan *Work Life Balance* di instansi tersebut: "kondisi keseimbangan kerja

dan kehidupan pribadi karyawan di sini masih perlu banyak perhatian, karena rata-rata permasalahan terletak pada tingginya beban kerja, seringnya lembur, hingga kegiatan sosialisasi yang kerap dilakukan pada hari libur sehingga waktu pribadi karyawan menjadi sangat terbatas."

Pada penelitian ini, peneliti melakukan pra-riset dengan membagikan kuesioner kepada 27 karyawan di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Depok. Tujuan dari pra-riset ini adalah untuk mendapatkan pandangan awal dari para karyawan mengenai implementasi kebijakan *Work Life Balance* , serta untuk memperkuat validitas dan relevansi permasalahan yang akan diteliti. Hasil dari pra-riset ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. 1 Hasil Pra Riset 1

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2026)

Hasil pra-riset menunjukkan bahwa dari total 27 responden yang diambil sebagai sampel, 89% menjawab "Ya" dan 11% menjawab "Tidak" saat diberikan pertanyaan: *Apakah ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi berdampak pada kinerja dan kesejahteraan Anda sebagai karyawan?*

Dari hasil pra-riset ini menunjukkan bahwa hampir seluruh karyawan merasakan secara langsung dampak dari ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi terhadap kinerja maupun kesejahteraan mereka. Tingginya persentase jawaban "Ya" ini menegaskan bahwa persepsi karyawan terhadap kebijakan *Work Life Balance* memiliki keterkaitan yang signifikan dengan kondisi kinerja dan kesejahteraan mereka, sehingga perlu dikaji lebih mendalam melalui pendekatan kualitatif untuk memahami pengalaman dan perspektif karyawan secara komprehensif.



Gambar 1. 2 Hasil Pra Riset 2

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2026)

Berdasarkan hasil pra-riset menunjukkan bahwa dari total 27 responden yang diambil sebagai sampel, 78% menjawab "Ya" dan 23% menjawab "Tidak" saat diberikan pertanyaan: *Apakah beban kerja harian Anda sering melebihi jam kerja yang telah ditetapkan sehingga mengganggu waktu pribadi Anda?* Dari hasil pra-riset ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Depok mengalami kondisi di mana tuntutan pekerjaan kerap melampaui batas jam kerja yang telah ditentukan, sehingga berdampak

langsung pada berkurangnya waktu pribadi mereka. Hal ini mengindikasikan bahwa beban kerja yang berlebihan menjadi salah satu hambatan nyata dalam penerapan kebijakan *Work Life Balance* di lingkungan instansi publik tersebut.

Berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi kebijakan *Work Life Balance* dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan. Saputra (2024) menegaskan bahwa pentingnya keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap meningkatkan kinerja karyawan di tempat kerja Indonesia. Caniago (2023) menemukan bahwa *Work Life Balance* secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja karyawan serta menekan tingkat *burnout*. Penelitian Gustina (2022) juga menemukan bahwa pada sektor BUMN menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja di era pandemi, dimana persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi yang diberikan memperkuat hubungan *Work Life Balance* dengan kepuasan kerja. Selain itu, Ferreira (2023) menunjukkan bahwa dukungan organisasi menjadi faktor penting dalam membangun resiliensi pekerja selama masa kerja jarak jauh. Hal itu juga ditegaskan Harkiolakis (2023) bahwa kesehatan dan kesejahteraan pekerja di era pascalockdown sangat bergantung pada kebijakan organisasi yang suportif. Dengan demikian, dukungan struktural dari organisasi menjadi elemen kunci dalam implementasi *Work Life Balance* yang efektif.

Hal ini diperkuat oleh berbagai temuan empiris yang secara konsisten menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan merupakan variabel sentral dalam menjaga stabilitas tenaga kerja. Firdaus (2023) menemukan bahwa beban kerja

dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* yang pada akhirnya juga berdampak pada kinerja karyawan, sementara Maulana (2022) menegaskan bahwa *Work Life Balance* berperan signifikan dalam menurunkan intensi *turnover*, khususnya pada generasi milenial dan Gen Z. Siahaan (2022) turut menegaskan bahwa *job insecurity* dan stres kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan niat untuk keluar dari pekerjaan, sedangkan penelitian Ahsani (2021) menyoroti peran keadilan organisasi, kesempatan promosi, kompensasi, dan komitmen organisasi dapat mengurangi terjadinya *turnover intentions*.

Meski penelitian mengenai *Work Life Balance* telah banyak dilakukan, sebagian besar penelitian tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif yang berfokus pada pengukuran hubungan antarvariabel, seperti pengaruh *Work Life Balance* terhadap kepuasan kerja, kinerja karyawan, *turnover intention*, maupun stres kerja. Pendekatan tersebut memang mampu menjelaskan hubungan antarvariabel secara statistik, namun belum secara mendalam menggambarkan bagaimana kebijakan *Work Life Balance* diimplementasikan secara nyata dalam aktivitas kerja sehari-hari organisasi, hambatan apa yang muncul di lapangan, serta bagaimana karyawan merasakan kebijakan tersebut. Selain itu, penelitian terdahulu umumnya lebih banyak dilakukan pada sektor swasta atau perusahaan BUMN secara umum, sehingga masih terbatas kajian yang secara spesifik meneliti implementasi kebijakan *Work Life Balance* pada instansi pelayanan publik seperti BPJS Ketenagakerjaan.

Beberapa penelitian kualitatif terkait *Work Life Balance* lebih banyak berfokus pada pengalaman secara individu dalam menjaga keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi, tantangan beban kerja, ataupun fleksibilitas kerja pasca pandemi. Selain itu penelitian kualitatif lainnya melakukan cakupan yang terlalu luas dan umum tidak spesifik terhadap satu instansi Sulaeman (2025). Namun, penelitian tersebut belum banyak mengkaji bagaimana implementasi kebijakan *Work Life Balance* diimplementasikan secara menyeluruh di instansi publik seperti BPJS Ketenagakerjaan mencakup proses perumusan, pelaksanaan, hingga kesenjangan antara kebijakan formal dan realita lapangan masih sangat jarang ditemukan. Padahal, organisasi publik memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan sektor swasta, terutama dalam hal regulasi, budaya birokrasi, target pelayanan publik, serta sistem penilaian kinerja yang cenderung lebih formal dan terstruktur.

Berdasarkan kondisi tersebut, Kesenjangan inilah yang menjadi landasan kebaruan penelitian ini. Penelitian ini memiliki fokus yang berbeda dari penelitian sebelumnya, yaitu mengkaji secara menyeluruh implementasi kebijakan *Work Life Balance* pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Depok secara lebih mendalam melalui perspektif karyawan dan organisasi. Penelitian ini tidak hanya melihat dampak *Work Life Balance* terhadap kepuasan atau kinerja kerja, tetapi juga berupaya mengidentifikasi bagaimana kebijakan tersebut diterapkan, kendala yang dihadapi dalam pelaksanaannya, serta upaya organisasi dalam menciptakan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi bagi karyawan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih

komprehensif mengenai permasalahan yang menghambat terwujudnya keseimbangan kerja yang sesungguhnya, sehingga hasil penelitian tidak hanya berhenti pada deskripsi fenomena, tetapi juga dapat menghasilkan rekomendasi konkret sebagai upaya peningkatan kesejahteraan karyawan dan efektivitas organisasi secara berkelanjutan di lingkungan instansi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam bagaimana kebijakan *Work Life Balance* diimplementasikan pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Depok, mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung maupun menghambat terciptanya keseimbangan antara produktivitas dan kesejahteraan karyawan, serta memahami bagaimana kebijakan tersebut dirasakan oleh karyawan dalam konteks tuntutan kerja yang tinggi. Selain itu, melalui analisis ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dan rekomendasi bagi manajemen BPJS Ketenagakerjaan dalam merumuskan strategi pengelolaan SDM yang lebih berorientasi pada keseimbangan dan keberlanjutan kinerja. Oleh karena itu, penulis mengambil judul penelitian **“Implementasi kebijakan *Work Life Balance* pada Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Depok.”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan dari latar belakang, yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana implementasi kebijakan *Work Life Balance* pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Depok dilihat dari pemahaman dan

pengalaman karyawan dalam menjalankan kebijakan tersebut dalam aktivitas kerja sehari-hari?

2. Apa saja faktor - faktor yang mendukung dan menghambat implementasi kebijakan *Work Life Balance* pada BPJS Ketenagakerjaan Depok?
3. Bagaimana persepsi karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Depok terkait kebijakan *Work Life Balance* yang telah diterapkan?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menemukan jawaban atas pertanyaan penelitian yang dirumuskan sebelumnya. Oleh karena itu, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini antara lain:

1. Untuk menggambarkan implementasi kebijakan *Work Life Balance* pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Depok dilihat dari pemahaman dan pengalaman karyawan dalam menjalankan kebijakan tersebut dalam aktivitas kerja sehari-hari.
2. Untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung dan menghambat implementasi kebijakan *Work Life Balance* pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Depok.
3. Untuk menganalisis persepsi karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Depok pada kebijakan *Work Life Balance* yang telah diterapkan.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian mengenai “Implementasi kebijakan *Work Life Balance* pada Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Depok” diharapkan dapat memberikan manfaat jika ditinjau secara teoritis ataupun praktis. Berikut manfaat dari dilakukannya penelitian ini

1.1 Manfaat Teoritis

Diharapkan memiliki manfaat substantif sebagai sumber informasi dan penambah pengetahuan baru dalam kajian kebijakan sumber daya manusia, khususnya implementasi *Work Life Balance* di institusi pelayanan publik seperti BPJS Ketenagakerjaan, yang dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya di bidang manajemen organisasi dan kesejahteraan karyawan. Serta memperkaya literatur kualitatif tentang implementasi kebijakan di sektor ketenagakerjaan Indonesia, dengan fokus pada perspektif karyawan.

1.2 Manfaat Praktis

- a. Bagi BPJS Ketenagakerjaan, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan rekomendasi konkret untuk perbaikan implementasi kebijakan *Work Life Balance* , termasuk strategi mengatasi faktor penghambat, sehingga meningkatkan kinerja dan kesejahteraan karyawan di masa mendatang.
- b. Bagi Peneliti, hasil penelitian ini berguna untuk mendapatkan gambaran mendalam mengenai dinamika implementasi kebijakan *Work Life Balance* dalam konteks organisasi pelayanan publik, sehingga

memperkaya pengalaman penelitian kualitatif, meningkatkan kemampuan analisis studi kasus, dan menjadi bekal untuk pengembangan penelitian lanjutan di bidang manajemen sumber daya manusia.

- c. Bagi Universitas Negeri Jakarta, hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi mahasiswa Universitas Negeri Jakarta, khususnya Program Studi Diploma-IV Administrasi Perkantoran Digital.

