

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Di era modern yang ditandai dengan kemajuan teknologi dan globalisasi, konsep keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) menjadi semakin penting dalam lingkungan perusahaan. Keseimbangan ini mengacu pada kemampuan karyawan untuk membagi waktu dan energi mereka antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara harmonis. Dengan adanya beban kerja yang tinggi, baik dari segi kuantitas, kompleksitas, tekanan waktu, tekanan emosional serta ekspektasi yang tinggi dari perusahaan, karyawan akan mengalami kesulitan dalam mencapai keseimbangan yang sehat, yang pada gilirannya dapat berdampak negatif pada produktivitas, kesehatan mental, dan kepuasan hidup mereka. Seiring dengan meningkatnya kesadaran akan pentingnya keseimbangan kehidupan kerja, perusahaan dituntut untuk mengambil langkah-langkah proaktif dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan.

Clark, (2000), mendefinisikan *work-life balance* sebagai tingkat dimana seseorang mampu memenuhi tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadinya secara efektif dan tanpa konflik yang signifikan antara kedua domain tersebut. Sedangkan menurut (Devi, 2022) *work-life balance* menjelaskan tentang bagaimana cara menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, sehingga memungkinkan adanya keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Artinya, kesehatan mental dan pikiran karyawan harus tetap menjadi prioritas sebuah perusahaan. Dengan adanya keselarasan antara kehidupan dalam pekerjaan dan keluarga, dapat membuat karyawan termotivasi untuk meningkatkan usahanya dalam mencapai target yang telah ditentukan perusahaan.

Work-life balance menjadi salah satu hal yang diperhatikan bagi pimpinan perusahaan. Hal ini disebabkan oleh kewajiban para pemimpin

untuk mengidentifikasi faktor- faktor yang memicu keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dengan kehidupan diluar pekerjaan. Salah satu masalah yang bisa menimbulkan risiko besar bagi kesejahteraan dan kepuasan karyawan adalah *work-life balance* yang tidak seimbang (Greenhaus et al., 2003). Apabila *work-life balance* tidak dikelola dengan baik oleh perusahaan maka akan berpengaruh kepada karyawan dan perusahaan. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil penelitian yang dilakukan (Cahill et al., 2015) bahwa apabila karyawan dihadapkan pada tuntutan pekerjaan yang tinggi sehingga lebih banyak waktu dihabiskan di tempat kerja dan hanya sedikit waktu yang tersisa untuk di rumah, maka hal ini akan mempengaruhi *work-life balance* mereka.

Perusahaan dapat membantu karyawan dalam mencapai *work-life balance* dan meminimalisir kemungkinan terjadinya konflik dalam mengelola tugas serta tuntutan dari pekerjaan dengan tanggung jawab karyawan di luar lingkup pekerjaan melalui pemberian dukungan pada karyawan mereka (Andeyo & Otuya, 2020). Dukungan yang diberikan oleh organisasi juga menjadi salah satu sumber daya yang dapat menjaga keseimbangan kehidupan-kerja dengan memberikan fokus terhadap keinginan, kebutuhan serta tuntutan karyawan di lingkungan kerja. Dengan adanya dukungan yang diberikan oleh organisasi dapat menunjukkan bahwa organisasi dapat membantu karyawannya dalam memenuhi kebutuhan mereka, baik kebutuhan dalam lingkungan kerja, maupun diluar lingkungan kerja demi menghindari terjadinya konflik peran.

Meskipun telah banyak penelitian yang dilakukan dalam bidang ini, masih ada ruang untuk penelitian lebih lanjut, terutama dalam konteks organisasi yang berbeda dan beragamnya lingkungan kerja. Oleh karena itu, dalam kerangka ini, penelitian skripsi ini akan mengeksplorasi faktor-faktor yang memengaruhi *work-life balance* pada PT. Telkom Regional III Surabaya, yang merupakan salah satu perusahaan telekomunikasi terbesar dengan struktur lapisan pekerjaan yang beragam di Indonesia. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat ditemukan wawasan yang lebih mendalam

tentang faktor-faktor yang memengaruhi kecenderungan karyawan di PT. Telkom Regional III Surabaya untuk dapat menjaga *work-life balance* dan mempertahankan sumber daya manusia yang berharga.

Workload merupakan faktor penting yang dapat memberikan dampak yang cukup signifikan terhadap *work-life balance* karyawan. *Workload* yang tinggi seperti banyaknya tugas, tanggung jawab yang berat, atau tekanan kerja yang tinggi seringkali dapat mengganggu *work-life balance* karyawan. Menurut (Nurwahyuni, 2019), ditemukan adanya pengaruh antara *workload* dan *work-life balance*. Tidak adanya *work-life balance* adalah suatu masalah yang dapat membahayakan kesejahteraan karyawan dan perusahaan. Berdasarkan penelitian (Rizky & Afrianty, 2018), menyatakan bahwa *workload* memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *work-life balance* yang artinya dengan minimnya *workload* yang diterima karyawan, dapat menaikkan *work-life balance* karyawan. Hal ini diperkuat dengan pendapat (Soucek et al., 2024), bahwa intensitas kerja yang tinggi dan tenggat waktu yang ketat berdampak negatif pada keseimbangan kehidupan kerja. Selain itu, peningkatan tuntutan pekerjaan menyebabkan waktu pribadi berkurang dan menurunkan kualitas kehidupan keluarga.

Alvin Aditya Reynaldi et al., (2022) menyebutkan bahwa tingkat *workload* yang tinggi akan berdampak negatif pada *work-life balance* dengan mengurangi kualitas pada pekerjaan serta kontak sosial dengan keluarga dan teman-teman. Dalam hal yang sama, karyawan akan merasakan *workload* lebih banyak ketika mereka diarahkan untuk menangani tugas-tugas yang berada di luar sifat pekerjaan mereka. Sebaliknya, (Taris et al., 2017) menyatakan bahwa ketika individu memiliki *workload* yang tinggi, mereka akan merasa terdorong dan berpartisipasi dalam pekerjaan mereka, sehingga dapat merasakan keseimbangan kehidupan kerja yang baik. Karyawan yang berkontribusi dalam tanggung jawab tertentu dapat mengurangi dampak negatif dari beban kerja yang tinggi dan membantu mereka merasa lebih puas dengan kehidupan kerja dan pribadi.

Karyawan yang diberikan *workload* yang berat untuk diselesaikan akan memiliki tingkat ketidakpuasan kerja, sebab *workload* yang diberikan tidak sesuai dengan kemampuan serta imbalan yang diberikan oleh perusahaan (Fitriani & Yusiana, 2020). Farhiya et al., (2023), menyatakan bahwa tingginya tingkat *workload* yang diberikan kepada seorang karyawan akan mengurangi tingkat kepuasan karyawan. Hal ini diperkuat dengan adanya teori yang menyatakan bahwa *workload* yang tinggi dapat diterima dengan baik jika pekerjaan tersebut memiliki karakteristik motivasional seperti variasi tugas, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik.

Menurut (Nurendra & Saraswati, 2017), bahwa *work-life balance* dapat diperoleh dengan cara meningkatkan kepuasan kerja. Perusahaan tentunya perlu memberikan dukungan organisasi kepada karyawan. Karyawan yang menerima dukungan organisasi yang baik akan membentuk sebuah persepsi mengenai organisasi yang peduli pada kepuasan karyawan. Persepsi tersebut disebut dengan *perceived organizational support* (Puspitasari & Ratnaningsih, 2019).

Dalam dunia kerja, organisasi seringkali menuntut karyawan untuk bekerja terlalu keras. Tekanan konstan yang diterima karyawan dan kurangnya kepuasan dapat menyebabkan kelelahan dan isolasi diri. Andara et al., (2022) menyatakan bahwa beberapa pekerjaan dan perusahaan dapat menjadi racun, seperti tuntutan terus menerus dari atasan, kurangnya dukungan dari rekan kerja, tenggat waktu yang tidak masuk akal, dan tekanan untuk bekerja yang pada akhirnya membunuh. Kesibukan ini belum termasuk kehidupan pribadi yang dihadapi karyawan. Faktanya, karyawan dihadapkan tidak hanya pada tuntutan bisnis, tetapi juga dengan semua aspek kehidupan mereka. Akibatnya ketika salah satu interaksi tersebut, yaitu pekerjaan dan kehidupan saling tumpang tindih, maka pekerjaan atau kehidupan sosial akan terpengaruh.

Organisasi perusahaan yang semakin sering untuk memberikan dukungan akan menimbulkan persepsi yang positif dari karyawan. Persepsi

positif yang dimiliki membantu karyawan untuk termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik sehingga tercapainya tujuan organisasi. *Perceived organizational support* merujuk pada sebuah persepsi yang mengenai sejauh mana organisasi perusahaan menghargai karyawan, peduli atas kesejahteraan karyawan, dan memberikan dukungan sosio-emosional karyawan (Adiningrum, 2020). Lebih lanjut, *perceived organizational support* menjelaskan penilaian terkait kebijakan organisasi perusahaan, penerimaan sumber daya, interaksi dengan pengurus organisasi, dan persepsi terkait kepedulian kesejahteraan karyawan.

Rhoades & Eisenberger (2002), berpendapat bahwa *perceived organizational support* adalah suatu persepsi karyawan pada organisasi dalam memberikan sebuah dukungan dan rasa peduli pada kesejahteraan karyawannya. Seorang karyawan yang mendapatkan dukungan organisasi di level tertinggi akan memunculkan tiga hal yaitu peduli dan membantu mewujudkan tujuan organisasi, memasukkan status peran di organisasi sebagai identitas sosial, dan memperkuat keyakinan karyawan, dimana semakin baik kinerja karyawan maka akan semakin besar pula penghargaan yang diberikan organisasi untuk karyawan.

Keseimbangan kehidupan-kerja harus diciptakan sesuai dengan kebutuhan pekerja. Selain itu, *perceived organizational support* tidak hanya akan membantu dalam menghasilkan persepsi tentang dukungan di antara para pekerja dan mengatur lingkungan peran, tetapi juga akan membantu organisasi dalam menangani pekerja dengan beragam pemikiran pribadi secara efektif dan membangun tenaga kerja yang unggul dan akan membantu organisasi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif (Hapit, 2020). Menurut (Dicky W., 2019), Dukungan organisasi yang dirasakan mengacu pada persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi mengevaluasi kontribusi, dukungan, dan menjaga kesejahteraan mereka. Dalam penelitian ini, persepsi dukungan organisasi dianggap sebagai keyakinan global yang ditetapkan oleh setiap karyawan atas penilaian mereka terhadap kebijakan dan prosedur organisasi, penerimaan sumber

daya, interaksi dengan agen organisasi (seperti supervisor), dan persepsi mereka terhadap perhatian organisasi terhadap kesejahteraan mereka.

Andara et al., (2022) menyatakan bahwa Organisasi berada di bawah tekanan untuk terus mengejar kinerja dan tumbuh menjadi organisasi yang berkinerja tinggi, yang mengungguli pesaing, baik secara finansial maupun non-finansial. Persaingan yang tinggi menyebabkan perusahaan menuntut karyawan untuk dapat melakukan banyak hal dengan baik untuk menghasilkan keuntungan bagi perusahaan. Manusia dituntut untuk mengatasi segala tantangan dan diharapkan dapat memanfaatkan peluang dan memenuhi tuntutan kebutuhan terutama di lingkungan kerja.

Sejauh karyawan dan pengusaha menerapkan norma timbal balik pada hubungan mereka, perlakuan menguntungkan yang diterima oleh salah satu pihak akan dibalas, menghasilkan hasil yang menguntungkan bagi keduanya. Menurut (Andara et al., 2022), beberapa pekerjaan dan perusahaan dapat menjadi racun, seperti tuntutan terus menerus dari atasan, kurangnya dukungan dari rekan kerja, tenggat waktu yang tidak masuk akal, dan tekanan untuk bekerja yang pada akhirnya membunuh. Kesibukan ini belum termasuk kehidupan pribadi yang dihadapi karyawan. Dukungan organisasional yang dirasakan (POS) dihargai sebagai jaminan bahwa bantuan akan tersedia dari organisasi ketika diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan dengan efektif dan mengatasi situasi stres.

Puspitasari & Ratnaningsih, (2019), menyatakan bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara persepsi dukungan organisasi dengan *work-life balance*. Hal ini diperkuat dengan penelitian milik (Hapit, 2020), yang menyatakan bahwa dukungan dari atasan dan organisasi secara umum mengurangi konflik kerja-keluarga dan meningkatkan *work-life balance*. Dukungan ini termasuk fleksibilitas jadwal, kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja-hidup, dan lingkungan kerja yang supportif. Sebaliknya, (Lakshmaiah et al., 2024) menyatakan bahwa meskipun dukungan organisasi dimaksudkan untuk meningkatkan *work-life balance* karyawan, justru akan menyebabkan peningkatan harapan terhadap

karyawan, yang akhirnya akan mengurangi *work-life balance*. Serupa dengan penelitian (Bhawani & Nidhi, 2023) yang menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja yang didukung oleh organisasi terkadang justru memperburuk *work-life balance* karena karyawan merasa harus selalu tersedia untuk bekerja.

Menurut (Greenhaus & Allen, 2011), kepuasan kerja mempunyai kontribusi pada kemampuan karyawan untuk mencapai keseimbangan yang sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, salah satunya adalah persepsi dukungan organisasi. Amaradipta et al., (2022) menyatakan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini diperkuat dengan adanya teori pertukaran sosial yang menyatakan bahwa hubungan kerja didasarkan pada pertukaran timbal balik antara karyawan dan perusahaan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka mendapatkan dukungan dari organisasi, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja ini, pada gilirannya meningkatkan kemampuan mereka untuk mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (Blau, 1964).

Romadhon et al., (2023), menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, yang pada gilirannya mempengaruhi *work-life balance*. Beban kerja yang tinggi mempengaruhi kepuasan kerja, yang kemudian mempengaruhi keseimbangan kerja-hidup. Mandagi & Wijono, (2023) menyatakan bahwa karyawan yang lebih puas dengan pekerjaannya lebih mampu menjaga *work-life balance* meskipun disertai beban kerja yang tinggi. Dengan kata lain, beban kerja mempengaruhi *work-life balance* baik secara langsung maupun melalui pengaruhnya terhadap kepuasan kerja.

PT. Telkom Indonesia Tbk, atau Telkom, adalah perusahaan telekomunikasi terkemuka di Indonesia yang didirikan pada tahun 1856. Sebagai perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara), Telkom berperan penting dalam mengembangkan infrastruktur telekomunikasi di seluruh nusantara. Dengan visi untuk menjadi penyedia layanan telekomunikasi

terdepan di Indonesia, Telkom menawarkan berbagai layanan, termasuk telepon rumah, internet, dan televisi kabel melalui anak perusahaannya, Telkomsel, IndiHome, dan TelkomVision. Selain itu, Telkom juga aktif dalam mengembangkan teknologi informasi dan layanan digital, mencakup solusi bisnis, *cloud computing*, dan inovasi berbasis digital lainnya. Dengan komitmen untuk memberikan layanan terbaik kepada pelanggan dan mendukung pertumbuhan teknologi di Indonesia, PT. Telkom Indonesia terus berperan sebagai pionir di sektor telekomunikasi dan teknologi informasi di tanah air.

Penelitian ini memiliki relevansi dalam konteks perkembangan manajemen sumber daya manusia yang berkelanjutan. Perusahaan perlu memiliki pemahaman yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi *work-life balance* karyawan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi penting untuk literatur manajemen sumber daya manusia serta memberikan panduan praktis bagi perusahaan dalam menghadapi tantangan yang dihadapi dalam upaya menjaga *work-life balance* karyawan.

Tabel 1.1 Pra-riset *work-life balance*

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban					Rata-Rata
		STS	TS	N	S	SS	
1.	Perusahaan perlu memberikan fleksibilitas dalam jadwal kerja untuk membantu karyawan mencapai keseimbangan waktu yang baik	4	7	4	14	11	3,31
2.	Karyawan perlu diundang untuk memberikan masukan atau ide dalam pertemuan tim atau perusahaan	3	9	4	16	8	3,21
3.	Perusahaan menjamin tercapainya kepuasan karyawan dengan kebijakan yang mempengaruhi kesejahteraan karyawan	1	8	13	13	5	3,12

Dari data pra-riset yang ditujukan kepada karyawan PT. Telkom Indonesia Regional III Surabaya mempunyai hasil *work-life balance* yang cukup rendah, sehingga cukup membuat tenaga dan pikiran karyawan terkuras karena pembagian waktu antara hidup dan pekerjaan yang tidak seimbang. Karyawan yang merasa terbebani oleh pekerjaan akan mengalami kesulitan untuk berpartisipasi dalam kegiatan sosial pekerjaan ataupun menghabiskan waktu dengan keluarga dan teman-teman. Ketidakseimbangan ini akan berdampak negatif pada kesehatan fisik dan mental individu.

Dalam praktiknya, mencapai keseimbangan kerja-hidup yang optimal memerlukan upaya bersama dari karyawan dan perusahaan. Perusahaan perlu untuk membuat kebijakan dan dukungan kerja untuk mendukung keseimbangan hidup-kerja karyawan. Selain itu perusahaan perlu untuk menjamin kepuasan kerja karyawan guna mendukung proses tercapainya keseimbangan hidup-kerja karyawan. Karyawan yang merasa memiliki *work-life balance* yang baik cenderung lebih produktif, lebih termotivasi, dan memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi terhadap pekerjaan mereka. Hal ini menunjukkan bahwa upaya perusahaan dalam menyediakan fleksibilitas kerja dan mendukung kebutuhan pribadi karyawan dapat berdampak positif pada kinerja mereka.

Oleh karena itu, perusahaan perlu memberikan perhatian yang lebih besar terhadap kebijakan dan praktik yang mendukung *work-life balance*. Langkah-langkah seperti *workload* yang sesuai dengan kapabilitas karyawan dan dukungan dari perusahaan (dalam bentuk fisik maupun non fisik) dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih seimbang dan sehat. Dengan mendukung *work-life balance*, perusahaan tidak hanya meningkatkan kepuasan karyawan dan menciptakan budaya kerja yang positif. Perusahaan yang berhasil menciptakan *work-life balance* yang baik cenderung lebih kompetitif dalam menarik dan mempertahankan performa terbaik.

Berdasarkan penjelasan beberapa variabel dan fenomena serta *research gap* di atas, peneliti memutuskan untuk mengambil judul penelitian **“Pengaruh *Workload* dan *Perceived Organizational Support* terhadap *Work-Life Balance* dengan *Job Satisfaction* sebagai variabel interverning”**

B. RUMUSAN MASALAH

1. Bagaimana tingkat *workload*, *perceived organizational support*, *job satisfaction* dan *work-life balance* pada PT. Telkom Indonesia Regional III Surabaya?
2. Apakah *workload* berpengaruh terhadap *work-life balance*?
3. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *work-life balance*?
4. Apakah *job satisfaction* berpengaruh terhadap *work-life balance*?
5. Apakah *workload* berpengaruh terhadap *job satisfaction*?
6. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *job satisfaction*?
7. Apakah *workload* berpengaruh terhadap *work-life balance* dengan *job satisfaction* sebagai variabel intervening?
8. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *work-life balance* dengan *job satisfaction* sebagai variabel intervening?

C. TUJUAN PENELITIAN

1. Untuk mengetahui tingkat *workload*, *perceived organizational support*, *job satisfaction* dan *work-life balance* pada PT. Telkom Indonesia Regional III Surabaya
2. Untuk mengetahui pengaruh *workload* terhadap *work-life balance*
3. Untuk mengetahui pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work-life balance*
4. Untuk mengetahui pengaruh *job satisfaction* terhadap *work-life balance*
5. Untuk mengetahui pengaruh *workload* terhadap *job satisfaction*

6. Untuk mengetahui pengaruh *perceived organizational support* terhadap *job satisfaction*
7. Untuk mengetahui pengaruh *workload* terhadap *work-life balance* melalui *job satisfaction*
8. Untuk mengetahui pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work-life balance* melalui *job satisfaction*

D. MANFAAT PENELITIAN

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau objek penelitian bagi peneliti selanjutnya terkait *workload*, *perceived organizational support*, *work-life balance*, dan *job satisfaction*

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi *workload*, *perceived organizational support*, *work-life balance*, dan *job satisfaction* pada Telkom Indonesia Regional III.

E. BATASAN MASALAH

Penelitian ini hanya memeriksa pengaruh *workload* dan *perceived organizational support* terhadap *work-life balance* dengan *job satisfaction* sebagai variabel intervening. Faktor lain, seperti budaya organisasi, kondisi ekonomi, kondisi dukungan sosial di luar organisasi tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Data penelitian dikumpulkan per bulan Oktober 2024. Temuan ini mencerminkan kondisi selama periode tersebut dan mungkin tidak relevan jika situasi organisasi berubah pada periode berikutnya.