

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu asset penting dalam sebuah perusahaan. Keberadaan sumber daya manusia berfungsi untuk melakukan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan dalam mencapai tujuan perusahaan (Ali dkk, 2022). Sumber daya manusia menjadi satu-satunya asset perusahaan yang memiliki akal pikiran, perasaan, keinginan, pengetahuan, keterampilan serta keahlian tertentu. Oleh sebab itu, sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan harus dijaga dan dimanfaatkan sebaik-baiknya, (Ali dkk, 2024).

Sebuah survei dari Gallup (2023) menunjukkan bahwa lebih dari 50% pekerja di berbagai sektor mengalami *burnout* akibat tekanan pekerjaan yang berlebihan. Selain itu, fenomena lain seperti kurangnya keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, perubahan teknologi yang cepat, serta minimnya motivasi juga menjadi faktor yang berkontribusi terhadap menurunnya produktivitas kerja. Di tengah pesatnya perkembangan teknologi dan perubahan global, produktivitas kerja menjadi isu yang semakin penting dalam dunia industri maupun organisasi. Dalam dunia kerja yang semakin kompetitif, produktivitas yang tinggi menjadi kunci utama untuk mempertahankan daya saing dan efisiensi operasional perusahaan. Namun, meskipun banyak perusahaan yang menginvestasikan waktu dan sumber daya untuk meningkatkan produktivitas karyawan, masih banyak tantangan yang menghambat pencapaian tingkat produktivitas yang optimal. Hal ini sejalan dengan temuan Wang dkk. (2023) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediator penting antara kepuasan kerja dan produktivitas, terutama di lingkungan kerja hybrid, teori dua faktor menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat dibagi menjadi dua kategori faktor motivator (faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seperti pencapaian, pengakuan, pekerjaan itu sendiri) dan faktor higiene (faktor yang menghindarkan ketidakpuasan, seperti gaji, kondisi kerja, kebijakan perusahaan). Motivasi intrinsik

sering kali terbukti lebih efektif dalam meningkatkan produktivitas dibandingkan motivasi ekstrinsik yang dipengaruhi oleh berbagai aspek seperti lingkungan kerja, kepemimpinan, kesejahteraan, serta faktor-faktor eksternal seperti kondisi ekonomi dan perkembangan teknologi. Selain itu, hadirnya teknologi digital juga memberikan dampak besar terhadap produktivitas kerja. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi digital dalam dunia kerja mampu meningkatkan efisiensi dan fleksibilitas, namun di sisi lain juga menimbulkan tantangan seperti berkurangnya interaksi sosial, meningkatnya risiko isolasi, dan potensi ketimpangan akses digital antar karyawan (Kramer dkk., 2021; Wang dkk., 2022). Selain itu, adopsi teknologi yang berlebihan dapat memengaruhi kesejahteraan psikologis karyawan, terutama dalam model kerja jarak jauh dan hybrid (Carillo dkk., 2021). Selain itu, ketergantungan pada teknologi juga dapat mengarah pada fenomena *burnout* jika tidak diatur dengan baik. Di satu sisi, teknologi dapat mempermudah tugas-tugas kerja, mempercepat komunikasi, dan memberikan akses informasi yang lebih cepat. Namun, di sisi lain, ketergantungan pada teknologi yang berlebihan juga dapat menimbulkan masalah baru, seperti gangguan mental karena kecanduan teknologi atau berkurangnya interaksi sosial yang dapat memengaruhi kolaborasi tim. Di Indonesia, misalnya, produktivitas kerja sering kali terhambat oleh berbagai faktor, termasuk budaya kerja yang kurang mendukung, manajemen waktu yang tidak efektif, serta perbedaan antara harapan pekerja dan kondisi perusahaan. Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi memiliki peran penting dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan serta produktivitas jangka panjang. Studi oleh Fisher dkk. (2022) menemukan bahwa karyawan dengan tingkat *work-life balance* yang baik menunjukkan kepuasan kerja lebih tinggi dan risiko stres lebih rendah. Hal ini diperkuat oleh penelitian Putri dan Frianto (2023) yang menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di berbagai sektor. Stres yang disebabkan oleh ketidakseimbangan ini dapat menyebabkan penurunan kinerja dan kepuasan kerja. Program kesejahteraan di tempat kerja yang mendukung keseimbangan ini dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas. Pemimpin yang baik dapat memberikan dampak positif terhadap

produktivitas tim dan organisasi. Menurut Nugroho dan Widodo(2022), pemimpin yang mampu menginspirasi dan memberikan visi yang jelas dapat meningkatkan keterlibatan serta kinerja tim secara signifikan. Hal ini sejalan dengan temuan Syahrul dkk. (2023) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, terutama dalam menghadapi perubahan organisasi dan penerapan sistem kerja fleksibel. Sebaliknya, kepemimpinan yang buruk dapat menyebabkan demotivasi, penurunan semangat kerja, dan akhirnya menurunkan produktivitas. Isu lainnya adalah masalah keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang semakin dirasakan oleh banyak pekerja di era digital yang serba cepat ini. Dengan adanya pandemi COVID-19, perubahan sistem kerja, seperti bekerja dari rumah (WFH), juga mempengaruhi cara kerja dan produktivitas pekerja, baik dalam aspek positif maupun negatif. *Logitech Indonesia Hybrid Work Survey* (Maret 2023, n=500 pekerja kantoran) melaporkan 26% penurunan pekerja *full in office* dibanding pra-pandemi dan 27% peningkatan adopsi hybrid 62% responden menyatakan lebih menyukai model hybrid dibanding 16% yang memilih full office. Temuan ini menunjukkan hybrid makin lazim di tempat kerja Indonesia. Penelitian oleh Choudhury dkk. (2020) mengenai kerja jarak jauh selama pandemi COVID-19 menunjukkan bahwa bekerja dari rumah dapat meningkatkan fleksibilitas waktu dan mengurangi waktu perjalanan, yang berpotensi meningkatkan produktivitas. Namun, studi ini juga mengungkapkan bahwa bekerja dari rumah membawa tantangan baru, seperti gangguan rumah tangga dan kesulitan dalam memisahkan waktu kerja dan waktu pribadi.

Keterlibatan karyawan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan produktivitas kerja. Karyawan yang memiliki tingkat engagement tinggi cenderung lebih termotivasi, memiliki semangat kerja yang tinggi (vigor), serta menunjukkan dedikasi dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan mereka (Schaufeli & Bakker, 2021). Studi oleh Safitri dan Soleh (2022) serta Pratiwi dan Fatoni (2023) menunjukkan bahwa employee engagement berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja. Karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi lebih

cenderung menunjukkan tingkat kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan mereka yang memiliki tingkat engagement rendah.

Sedarmayanti.(2021), produktivitas karyawan merupakan bagaimana seorang karyawan mampu menghasilkan atau meningkatkan produksi barang dan jasa setinggi mungkin dengan memanfaatkan sumber daya secara efektif dan efisien. Artinya produktivitas karyawan berhubungan dengan pencapaian target yang diberikan dengan orientasi kuantitas, kualitas dan waktu pengerjaan. Menurut Sutrisno (2023), produktivitas karyawan merupakan upaya membandingkan antara masukan (target) dengan realisasi yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Artinya karyawan dianggap produktif apabila realisasi dapat dicapai melebihi masukan (target).

Perkembangan dunia kerja yang semakin dinamis menuntut perusahaan untuk mencari strategi terbaik dalam meningkatkan produktivitas karyawan, Salah satu aspek yang kini mendapat perhatian adalah adanya perubahan sistem kerja yang mengadopsi model *Hybrid System*. *Hybrid System* merupakan kombinasi antara kerja di kantor (on-site) dan kerja dari rumah (remote working), yang memungkinkan fleksibilitas lebih besar bagi karyawan dalam mengatur pekerjaannya (Putri & Santoso, 2021). Model ini semakin banyak diterapkan oleh perusahaan sebagai respons terhadap perubahan pola kerja akibat pandemi COVID-19 dan kemajuan teknologi digital (Gartner, 2022). Salah satu aspek penting yang turut dipengaruhi oleh penerapan *Hybrid System* adalah *Work Life Balance*. *Work Life Balance* merupakan kemampuan individu untuk mengatur waktu, energi, dan peran secara seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Penelitian terbaru oleh Fisher dkk.(2022) menunjukkan bahwa ketika keseimbangan ini tercapai, karyawan cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, stres yang lebih rendah, dan produktivitas yang optimal. Sebaliknya, ketidakseimbangan work-life balance dapat meningkatkan risiko *burnout*, menurunkan kesehatan mental, dan berdampak negatif terhadap kinerja karyawan (Putri & Frianto, 2023; Uzdil dkk., 2023).

*Work Life Balance* terjadi ketika individu mampu meminimalkan konflik antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga dapat menjalankan kedua

peran secara seimbang. Menurut Fisher dkk. (2022), keseimbangan ini mencakup pengelolaan waktu, keterlibatan, dan kepuasan dalam kedua aspek tersebut. Hal ini sejalan dengan penelitian Uzdil dkk. (2023) yang menyatakan bahwa tiga indikator utama *work life balance* adalah *time balance* (keseimbangan waktu), *involvement balance* (keseimbangan keterlibatan), dan *satisfaction balance* (keseimbangan kepuasan), yang secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan. *Work life balance* mengacu pada keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi seorang karyawan. Studi oleh Fisher, dkk (2022) menunjukkan bahwa keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja, pengurangan stres, dan akhirnya meningkatkan produktivitas. Selain itu, penerapan kebijakan kerja fleksibel seperti remote job juga secara nyata menurunkan tingkat absensi dan meningkatkan loyalitas, karena karyawan merasa diberi kepercayaan serta tanggung jawab yang lebih tinggi, sejalan dengan studi terbaru oleh Hartono dan Supriyadi (2023) yang menunjukkan bahwa sistem kerja hybrid dan dukungan terhadap *remote working* berpengaruh terhadap peningkatan keseimbangan hidup dan output kerja. Dalam konteks perusahaan, implementasi kebijakan yang mendukung *work life balance*, seperti FWA dan cuti yang fleksibel, terbukti dapat meningkatkan kinerja karyawan (Hada dkk, 2020). Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Putri & Frianto (2023) menemukan bahwa work-life balance memiliki dampak positif dan signifikan terhadap job performance. Hasil penelitian terkini menunjukkan bahwa *Work Life Balance* yang baik berkontribusi signifikan dalam meningkatkan motivasi kerja, rasa tanggung jawab terhadap tugas, serta kepuasan dalam pencapaian profesional dan personal. Studi oleh Fisher dkk.(2022) menemukan bahwa karyawan yang memiliki keseimbangan kehidupan kerja menunjukkan tingkat kepuasan kerja dan komitmen yang lebih tinggi. Penelitian Putri dan Frianto (2023) juga memperkuat temuan ini dengan menyatakan bahwa work-life balance secara positif memengaruhi motivasi kerja dan kinerja karyawan. Produktivitas kerja juga didefinisikan sebagai tingkat efisiensi individu dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *Work Life Balance* yang baik

berkontribusi terhadap peningkatan motivasi dan efisiensi kerja (Rahajeng, 2021). Selain itu, *Work Life Balance* juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja (job satisfaction). Uzdil, dkk (2023) menyatakan bahwa semakin baik work-life balance yang dialami pegawai, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja mereka. Sebaliknya, ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menyebabkan kelelahan, stres, dan penurunan performa.

*Hybrid System* sebagai model kerja modern dapat menjadi solusi dalam meningkatkan produktivitas kerja, dengan memberikan fleksibilitas bagi karyawan untuk bekerja dari rumah maupun kantor. Namun, penelitian juga mengungkap bahwa sistem ini dapat meningkatkan beban kerja bagi sebagian pekerja, terutama mereka yang memiliki tanggung jawab ganda di rumah dan di tempat kerja (Mustajab dkk, 2020). Tidak hanya beberapa penelitian juga mengungkapkan bahwa penerapan *Hybrid System* dapat memunculkan tantangan baru, seperti kurangnya komunikasi antar tim dan meningkatnya risiko *burnout* akibat batasan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang semakin kabur (Allen dkk, 2021).

Berdasarkan fenomena tersebut dan belum banyak yang meneliti faktor *Work Life Balance* dan *Hybrid System* secara bersamaan, penelitian ini akan menganalisis pengaruh *Work Life Balance* dan *Hybrid System* terhadap produktivitas kerja di suatu perusahaan. Dengan memahami hubungan antara faktor-faktor tersebut pentingnya penelitian ini yaitu dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam bagi perusahaan dalam merancang kebijakan yang dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan tanpa mengorbankan produktivitas. Penelitian ini juga akan membantu perusahaan dalam memahami bagaimana menciptakan lingkungan kerja yang dapat mengoptimalkan kedua faktor tersebut, sekaligus memberikan solusi praktis untuk tantangan yang ada. perusahaan diharapkan dapat merancang strategi kebijakan yang lebih efektif dalam meningkatkan kesejahteraan dan kinerja karyawan.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang terurai di atas, penelitian ini merumuskan beberapa pertanyaan utama sebagai berikut:

1. Apakah *Work Life Balance* berpengaruh terhadap produktifitas kerja?
2. Apakah *Hybrid System* berpengaruh terhadap produktifitas kerja?
3. Apakah *Work Life Balance* dan *Hybrid System* berpengaruh secara simultan dalam produktivitas kerja?

### 1.3 Batasan Masalah

Penelitian ini membahas pengaruh *Work Life Balance* dan *Hybrid System* terhadap produktivitas kerja karyawan di lingkungan perusahaan atau organisasi tertentu. Agar penelitian lebih fokus dan sistematis, beberapa batasan yang ditetapkan adalah:

1. Penelitian ini hanya berfokus pada karyawan yang bekerja atau pernah bekerja dengan *Hybrid System* (kombinasi kerja di kantor dan kerja jarak jauh).
2. *Work Life Balance* yang dianalisis mencakup aspek waktu kerja, keseimbangan psikologis, dan keseimbangan sosial.
3. Produktivitas kerja diukur berdasarkan indikator kinerja yang meliputi efisiensi, efektivitas, serta kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan dalam kurun waktu tertentu dengan metode survei dan wawancara sebagai teknik pengumpulan data utama

### 1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk memahami dan menganalisis bagaimana keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (*Work Life Balance*) serta penerapan sistem kerja *hybrid* (*Hybrid System*) dapat memengaruhi tingkat produktivitas karyawan dalam suatu organisasi. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh *Work Life Balance* terhadap produktifitas kerja karyawan.
2. Menganalisis pengaruh *Hybrid System* terhadap produktifitas kerja karyawan.
3. Menganalisis pengaruh *Work Life Balance* dan *Hybrid System* secara simultan dalam produktivitas kerja.

## **1.5 Manfaat Penilitia**

### **1.5.1 Manfaat Teoritis**

1. Memberikan kontribusi terhadap literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait keseimbangan kerja dan sistem kerja hybrid dalam konteks produktivitas karyawan.
2. Memperkuat pemahaman mengenai model *Work Life Balance* dan pendekatan kerja hybrid berdasarkan penelitian empiris.

### **1.5.2 Manfaat Praktis**

1. Memberikan wawasan bagi perusahaan dalam mengelola kebijakan kerja yang fleksibel agar tetap mendukung efisiensi dan kesejahteraan karyawan.
2. Membantu organisasi dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan dan produktivitas karyawan saat bekerja dengan sistem hybrid.

### **1.5.3 Manfaat Kebijakan**

1. Memberikan dasar bagi perumusan kebijakan perusahaan dalam mengimplementasikan sistem kerja hybrid secara lebih efektif tanpa mengurangi produktivitas.
2. Menjadi referensi bagi pemangku kebijakan dalam mengembangkan regulasi ketenagakerjaan yang mendukung keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan.