

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sebuah instansi atau organisasi memiliki visi maupun misi untuk mencapai suatu tujuan bersama dengan memanfaatkan sumber daya didalamnya. Didalam suatu instansi, terdapat sumber daya manusia yang memegang peran penting dalam keberhasilan instansi. Keberhasilan didalam sebuah instansi ditentukan oleh tenaga kerja atau pegawainya. Suatu instansi harus mampu untuk memelihara dan bertanggung jawab serta membina pegawainya agar bersedia memberikan kontribusi secara optimal untuk mencapai tujuan utama instansi. Demi mencapai tujuan instansi, suatu instansi harus senantiasa untuk mempertahankan pegawai yang potensial dan ahli dibidangnya. Oleh karena itu, untuk mempertahankan pegawai yang potensial dan ahli dibidangnya dalam hal ini Direktorat Kepala Sekolah, Pengawas Sekolah dan Tenaga Kependidikan Kemendikbudristek harus dapat mengelola dan memperhatikan pegawainya dengan sebaik mungkin.

Pengelolaan pegawai dilakukan agar para pegawai dapat menjalankan pekerjaan mereka dengan baik karena pegawai merupakan bagian penting dari berjalannya suatu instansi. Meskipun pegawai dianggap sebagai bagian penting di instansi, akan tetapi jika instansi tersebut tidak memperhatikan kebutuhan pegawainya, hal tersebut akan mempengaruhi hasil kinerja pegawai menjadi tidak maksimal. Disinilah dituntut adanya peran sebuah instansi atau organisasi dalam memperhatikan dan meningkatkan kepuasan kerja pegawainya.

Menurut Luthans dalam Changgriawan mendefinisikan kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang terbentuk dari penilaian karyawan terhadap pekerjaannya berdasarkan persepsi karyawan

mengenai seberapa baik pekerjaannya, yang berarti bahwa apa yang diperoleh dalam bekerja sudah memenuhi apa yang dianggap penting.¹ Selanjutnya menurut Hasibuan dalam Nabawi mengemukakan bahwa kepuasan kerja digambarkan sebagai sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja.² Kemudian menurut Davis dalam Azhar mendefinisikan kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidak menyenangkan pekerjaan mereka.³

Berdasarkan pendapat para ahli di atas mengenai kepuasan kerja, maka peneliti mensintesis kepuasan kerja adalah suatu bentuk perasaan seorang pegawai di organisasi atau perusahaan yang diperoleh berdasarkan penilaian terhadap pekerjaan yg dijalannya.

Kepuasan kerja sangat berpengaruh bagi kelangsungan kegiatan organisasi. Kepuasan kerja dapat meningkat apabila karyawan memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi dapat mewujudkan perilaku yang diarahkan pada tujuan guna mencapai sasaran akhir, yaitu tercapainya tujuan bersama. Kepuasan kerja pegawai harus diciptakan sebaik-baiknya agar moral kerja, dedikasi, kecintaan dan kedisiplinan kerja tinggi.⁴ Pegawai yang merasakan kepuasan dalam pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dan memiliki perilaku

¹ Garry Surya Changgriawan, *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di One Way Production*, Jurnal AGORA, Vol. 5, No. 3, 2017 diakses dari <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/6095> pada tanggal 11 November 2022

² Rizal Nabawi, *Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*, Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, Vol. 2, No. 2, 2019, h. 174 diakses dari <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO/article/view/3667/3933> pada tanggal 11 November 2022

³ Muhammad Elfi Azhar, *Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*, Jurnal Humaniora, Vol. 4, No. 1, 2020, h. 49 diakses dari <http://jurnal.abulyatama.ac.id/index.php/humaniora/article/view/422/pdf> pada tanggal 11 November 2022

⁴ Fenia Annamaria R, dkk. *Pengaruh Work-life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Hotel Sintesa Peninsula Manado*, Jurnal Administrasi Bisnis, Vol. 7. No. 2, 2018, h. 31 diakses dari <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jab/article/view/22044> pada tanggal 11 November 2022

positif dalam bekerja, seperti selalu datang tepat waktu, tingkat absensi yang rendah, ketaatan terhadap peraturan dan memiliki hubungan yang baik dengan atasan maupun rekan kerja.

Dengan adanya dampak positif dari kepuasan kerja, Direktorat Kepala Sekolah, Pengawas Sekolah, dan Tenaga Kependidikan harus berupaya menciptakan dan memelihara kepuasan kerja pegawainya. Hal ini dikarenakan agar kualitas maupun produktifitas pekerjaan semakin meningkat. Kepuasan kerja itu sendiri dipengaruhi oleh faktor psikologis, sosial, fisik, dan finansial. Karakteristik faktor psikologis yaitu faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai, yang meliputi minat, ketenteraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan. Karakteristik faktor sosial merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antar pegawai maupun pegawai dengan atasan. Karakteristik faktor fisik berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, dan sebagainya. Karakteristik faktor finansial berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.⁵

Sebagaimana dikutip dari Limanjaya dalam jurnalnya terdapat survei mengenai kepuasan kerja:

“JobStreet melakukan survei kepada 17,623 koresponden pada awal bulan Oktober tentang kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Dari hasil survei tersebut menunjukkan bahwa 73% karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaannya dikarenakan beberapa faktor. Ketidaksesuaian pekerjaan yang ada dengan latar belakang yang dimiliki pada akhirnya membuat 54% karyawan terpaksa bekerja tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan mereka. Selain dari ketidaksesuaian latar belakang pendidikan, sebesar 85% koresponden juga mengaku

⁵ *Ibid*, h.33-34

bahwa mereka tidak memiliki *work-life balance* (keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi). 60% disebabkan karena tidak adanya jenjang karier, dan 53% memiliki atasan dengan gaya kepemimpinan militer.”⁶

Berdasarkan kutipan artikel di atas, maka dapat disimpulkan bahwa adanya faktor lain yang memberikan pengaruh besar terhadap kepuasan kerja pegawai, yaitu *work life balance*. *Work life balance* menjadi isu yang menarik dan penting bagi keberlangsungan pegawai maupun instansi. Sudah seharusnya pegawai maupun instansi sadar akan isu ini. Bagi instansi, isu ini menjadi penting ketika ketidakseimbangan *work* dan *life* menyebabkan turunnya produktivitas dan kinerja kerja pegawai.

Suatu instansi sudah seharusnya untuk memperhatikan kesejahteraan pegawai agar pegawai dapat menerapkan *work life balance* dengan baik, karena *work life balance* sangat penting bagi suatu instansi untuk dapat mencapai kepuasan kerja pegawainya serta menyadari bahwa pegawai tidak hanya menghadapi peran serta masalah dalam pekerjaan, namun juga di luar pekerjaannya. Oleh karena itu, *work life balance* akan tercapai apabila komitmen untuk menyeimbangkan kehidupan kerja dengan kehidupan pribadi harus dimulai dari dua belah pihak, yaitu antara pegawai dan instansi.

Menurut Singh dan Khanna mengatakan bahwa *work life balance* sebagai konsep luas yang melibatkan penetapan prioritas yang tepat antara pekerjaan (karir dan ambisi) pada satu sisi dan “kehidupan” (kebahagiaan, waktu luang, keluarga, dan pengembangan spiritual) di sisi lain.⁷ Kemudian menurut Lewis dan Beauregard mengatakan bahwa

⁶ Hansen Adi Chitra L, *Kepuasan Kerja Karyawan PT KPP Cabang Surabaya*, Jurnal AGORA, Vol. 6, No. 2, 2018, diakses dari <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/7733/6945> pada tanggal 15 November 2022

⁷ Friane Livi P, dkk. *Pengaruh Work-Life Balance Dan Burnout Terhadap Kepuasan Kerja*, Jurnal Administrasi dan Bisnis, Vol. 5, No. 3, 2017, h. 1 diakses dari <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jab/article/view/16718> pada tanggal 15 November 2022

“ *work life balance as a matter of individual choice and responsibility with regard to establishing priorities and organizing schedules*”.⁸ Artinya, *work life balance* dipandang sebagai masalah pilihan dan tanggung jawab individu sehubungan dengan penetapan prioritas dan pengaturan jadwal. Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa *work life balance* adalah keadaan dimana seseorang mampu menetapkan prioritas dalam membagi peran untuk dapat menyeimbangkan antara kehidupan pekerjaan dengan kehidupan diluar pekerjaan.

Kebanyakan orang saat terjun dalam dunia kerja menjadi sulit untuk menyeimbangkan kehidupan pekerjaannya dengan kehidupan diluar pekerjaannya hal ini berdampak pada kepuasan yang dirasakan selama bekerja. Oleh karena itu, sudah seharusnya pegawai dapat menyeimbangkan serta mengatur waktunya untuk bekerja dan juga dapat menyisihkan waktunya untuk kehidupan di luar pekerjaan. Dengan adanya kemampuan dalam menyeimbangkan tuntutan tersebut pegawai akan tetap terjaga keharmonisan antara tugas dalam pekerjaan dan di luar pekerjaan sehingga pegawai pun akan merasakan kepuasan dalam bekerja.

Bila dihubungkan dengan landasan teori menurut Frame dan Hartog dalam Rondonuwu mengemukakan bahwa program *work life balance* membuat pegawai merasa bebas untuk menyeimbangkan antara pekerjaan dan komitmen lainnya seperti keluarga, kegemaran, seni, jalan-jalan, pendidikan, dan sebagainya, selain hanya berfokus pada pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa *work life balance* dapat mengarah pada aktivitas sehat yang akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai.⁹ Dapat dilihat bahwa ada keterkaitan antara *work life balance*

⁸ Sonia Bertolini dan Barbara Poggio, *Work Life Balance: Emerging Issues and Methodological Challenges*, (USA: Edward Elgar Publishing, 2022), h. 11

⁹ Fenia Annamaria Rondonuwu, dkk, *Loc.cit*, h. 37

terhadap kepuasan kerja. Dimana *work life balance* dapat memberikan pengaruh terhadap meningkatnya kepuasan kerja pegawai.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Shabrina dan Ratnaningsih mengatakan bahwa adanya hubungan positif antara *work life balance* terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi *work life balance*, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja. Begitu pula sebaliknya, ketika *work life balance* yang dimiliki rendah, maka akan semakin rendah pula kepuasan kerja.¹⁰ Selanjutnya hasil penelitian Maryo mengatakan pula adanya hubungan yang positif dan signifikan antara *work life balance* dan kepuasan kerja.¹¹ Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *work life balance* dapat meningkatkan kepuasan pegawai di dalam bekerja. Apabila didalam organisasi sudah mendukung terciptanya *work life balance*, maka kepuasan kerja pegawai dapat tercapai.

Menurut Lazar et al. dalam Pangemanan mengemukakan bahwa ada manfaat yang akan didapatkan oleh organisasi atau perusahaan jika menerapkan *work life balance*, antara lain: (1) mengurangi tingkat ketidakhadiran dan keterlambatan; (2) meningkatkan produktivitas; (3) adanya komitmen dan loyalitas karyawan; (4) meningkatnya retensi pelanggan; dan (5) berkurangnya turn-over karyawan. Sedangkan bagi pegawai, manfaat *work-life balance* antara lain: (1) meningkatnya kepuasan kerja; (2) semakin tingginya keamanan kerja (*job security*); (3) meningkatkan kontrol terhadap *work-life environment*; (4) berkurangnya tingkat stres kerja; dan (5) semakin meningkatnya kesehatan fisik dan mental.¹²

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan di Direktorat Kepala Sekolah, Pengawas Sekolah, dan Tenaga Kependidikan

¹⁰ Dewi Shabrina dan Ika Zenita Ratnaningsih, *Hubungan Antara Work Life Balance Dengan Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT Pertani (Persero)*, *Jurnal Empati*, Vol. 8, No. 1, 2019, h. 30

¹¹ Maryo Wildo Wenno, *Hubungan Antara Work Life Balance Dan Kepuasan Kerja Pada Karyawan di PT PLN Persero Area Ambon*, *Jurnal Maneksi*, Vol. 7, No. 1, 2018, h. 53

¹² Friane Livi P, dkk., *Loc.cit*, h. 2

Kemendikbudristek terdapat beberapa pegawai minim pengetahuan tentang *work life balance* dan mengakui belum menerapkan *work life balance* sehingga mereka merasa kesulitan untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadinya atau diluar pekerjaan. Hal tersebut dikarenakan padatnya kegiatan dinas ke luar kota yang tidak hanya dilakukan sekali dalam seminggu, namun bisa 4-5 kali dalam seminggu. Selain itu, beberapa pegawai memiliki pekerjaan yang *overtime* atau melebihi jam kantor sehingga pekerjaan tersebut perlu dilanjutkan dirumah. Pegawai merasa bahwa tuntutan pekerjaan membuat mereka kurang memiliki waktu yang cukup berkumpul bersama keluarga maupun meluangkan waktu untuk diri sendiri, seperti menghabiskan waktu untuk hobi, dll.

Dari permasalahan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa dengan banyaknya waktu yang dihabiskan pegawai didalam pekerjaannya membuat pegawai kurang dapat menyeimbangkan kehidupan pekerjaan dengan kehidupan diluar pekerjaannya. Sehingga pegawai kurang merasakan kepuasan dalam bekerja dikarenakan kesulitan untuk mengatur antara waktu bekerja dengan waktu diluar pekerjaan. Selain itu, peran instansi sangat membantu pegawai dalam menerapkan *work life balance*. Dalam hal ini, instansi dapat mengelola dan mengatur kegiatan dinas para pegawai.

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “**Hubungan *Work Life Balance* Dengan Kepuasan Kerja Pegawai Di Direktorat Kepala Sekolah, Pengawas Sekolah, dan Tenaga Kependidikan Kemendikbudristek.**”

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan di atas, peneliti mengidentifikasi beberapa masalah yang berkaitan dengan penelitian ini, sebagai berikut:

1. Pegawai merasakan kurang memiliki kepuasan kerja dikarenakan ketidaksesuaian pekerjaan dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki, tidak adanya jenjang karir, dan memiliki sikap atasan dengan kepemimpinan gaya militer
2. Pegawai masih kurang menyadari pentingnya untuk menerapkan *work life balance* dalam bekerja agar keharmonisan tugas di dalam pekerjaan dapat sesuai dengan jadwal kerja yang padat
3. Pegawai merasakan kurang memiliki kepuasan dalam bekerja karena banyaknya waktu yang dihabiskan pegawai didalam pekerjaannya membuat pegawai kesulitan mengatur antara waktu bekerja dengan waktu diluar pekerjaan
4. Instansi kurang memperhatikan kebutuhan pegawai sehingga pegawai tidak dapat menerapkan *work life balance* dengan baik
5. Kurang adanya pengaturan atau pengelolaan dinas yang membantu pegawai memiliki waktu yang fleksibel dan kemampuan untuk menyeimbangkan waktu bekerja maupun diluar pekerjaan

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, peneliti akan membatasi masalah yang akan dibahas berkaitan dengan hubungan *work life balance* dengan kepuasan kerja pegawai di Direktorat Kepala Sekolah, Pengawas Sekolah, dan Tenaga Kependidikan Kemendikbudristek. Dengan *work life balance* sebagai variabel bebas (X) dan kepuasan kerja sebagai variabel terikat (Y).

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkat *work life balance* pegawai di Direktorat Kepala Sekolah, Pengawas Sekolah, dan Tenaga Kependidikan Kemendikbudristek?

2. Bagaimana tingkat kepuasan kerja pegawai di Direktorat Kepala Sekolah, Pengawas Sekolah, dan Tenaga Kependidikan Kemendikbudristek?
3. Apakah terdapat hubungan *work life balance* dengan kepuasan kerja pegawai di Direktorat Kepala Sekolah, Pengawas Sekolah, dan Tenaga Kependidikan Kemendikbudristek?

E. Kegunaan Hasil Penelitian

1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dalam mengembangkan ilmu sumber daya manusia tentang penerapan *work life balance* yang baik, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai untuk mencapai tujuan dari instansi dalam hal ini khususnya yang berkaitan langsung dengan Direktorat Kepala Sekolah, Pengawas Sekolah, dan Tenaga Kependidikan Kemendikbudristek.

2. Kegunaan Praktis

a. Bagi Instansi

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan mengenai pentingnya untuk menerapkan *work life balance* kepada pegawai agar tercapainya peningkatan kepuasan kerja pegawai di Direktorat Kepala Sekolah, Pengawas Sekolah, dan Tenaga Kependidikan Kemendikbudristek

b. Bagi Pegawai

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan dorongan kepada pegawai untuk meningkatkan kepuasan kerjanya dengan menerapkan *work life balance* sebagai kebutuhan dirinya

c. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan untuk menambah maupun memperkaya pengetahuan dan wawasan peneliti mengenai *work life balance* dan kepuasan kerja pegawai.