

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat telah memberikan tantangan yang signifikan bagi organisasi. Untuk mengatasi hal tersebut, organisasi perlu mengandalkan sumber daya manusia yang tidak hanya berkualitas dan kompeten, tetapi juga mampu menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (*work-life balance*). Sumber daya manusia yang berkualitas dan kompeten adalah individu yang tidak hanya memiliki pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan tugas yang diemban, tetapi juga mampu terus belajar dan berkembang.<sup>1</sup> Kemampuan untuk terus belajar dan berkembang sangat penting bagi sumber daya manusia untuk mengikuti perubahan yang terjadi di dunia kerja. Organisasi dapat membantu pegawainya untuk belajar dan berkembang dengan menyediakan berbagai peluang dan sumber daya, seperti program pelatihan dan pengembangan, akses ke informasi dan teknologi, budaya belajar yang positif, dan kesempatan untuk umpan balik dan pengembangan karir.

Pemeliharaan *work-life balance* menjadi kunci penting untuk memastikan tingkat kepuasan kerja yang positif, yang pada gilirannya akan meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi tantangan yang terus berkembang. Pegawai akan merasa puas dengan pekerjaannya ketika mampu membagi waktu dan energi untuk keluarga, kehidupan pribadi dan pekerjaannya.<sup>2</sup> Mereka juga cenderung lebih produktif dan kreatif, sehingga dapat menghasilkan produk atau layanan yang berkualitas.<sup>3</sup>

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting dan berperan krusial dalam menciptakan produk dan layanan yang berkualitas, meningkatkan

---

<sup>1</sup> Michael Armstrong dan Stephen Taylor, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 15 ed. (London: Kogan Page, 2020), Hal. 113.

<sup>2</sup> Alfonso Landolfi dkk., "The Association of Job and Family Resources and Demands with Life Satisfaction through Work-Family Balance: A Longitudinal Study among Italian Schoolteachers during the COVID-19 Pandemic," *Behavioral Sciences* 11, no. 10 (6 Oktober 2021): 136, <https://doi.org/10.3390/bs11100136>.

<sup>3</sup> M. E. García-Buades et al. "Happy-Productive Teams and Work Units: A Systematic Review of the 'Happy-Productive Worker Thesis'." *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17 (2019). <https://doi.org/10.3390/ijerph17010069>.

produktivitas, dan membangun hubungan yang baik dengan pelanggan. Manusia merupakan faktor yang paling menentukan dalam keberhasilan organisasi.<sup>4</sup> Merekalah yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, organisasi memiliki tanggung jawab untuk menjaga kualitas kehidupan kerja dan mengembangkan tenaga kerja agar bersedia memberikan kontribusi maksimal demi mencapai tujuan utama organisasi.

Badan Pendidikan dan Pelatihan Pemeriksaan Keuangan Negara Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (Badiklat PKN BPK RI) merupakan salah satu instansi pemerintah yang memiliki peran penting dalam pengembangan kompetensi sumber daya manusia. Pegawai pada instansi tersebut memiliki tugas yang cukup menantang, yaitu melaksanakan berbagai program pendidikan dan pelatihan serta sertifikasi bagi pegawai internal dan pegawai berbagai instansi. Tugas ini membutuhkan dedikasi dan komitmen yang tinggi dari para pegawai. Oleh karena itu, penting bagi Badiklat PKN BPK RI untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi para pegawainya agar mendapatkan kondisi kepuasan kerja yang baik. Salah satu faktor penting yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif adalah menjaga keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*).<sup>5</sup>

Hutcheson dan Peggy dalam Lumunon dan Sendow menjelaskan bahwa *work-life balance* adalah suatu bentuk kepuasan pada individu dalam mencapai keseimbangan kehidupan dalam pekerjaannya.<sup>6</sup> Konsep ini tidak hanya mencakup alokasi waktu yang tepat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, tetapi juga melibatkan tingkat keterlibatan yang seimbang dalam aktivitas-aktivitas tersebut serta kepuasan yang dirasakan dari keduanya. Tantangan dalam mencapai *work-life balance* yang baik dari sudut pandang individu maupun organisasi menjadi aspek penting yang menarik dieksplorasi, bersama

---

<sup>4</sup> Stephen, P Robbins, Timothy, A Judge, dan Katherine, E Breward, *Essentials Of Organizational Behaviour*, 13 ed. (Canada: Pearson Education, 2016), Hal. 78.

<sup>5</sup> Miguel S. Barrioluengo, Antonio R. Carvajal, dan Eva Demerouti, "The Relationship Between *Work-life balance* and Workplace Climate," *Journal of Business Ethics* 118, no. 3 (2013): 609–22.

<sup>6</sup> R R Lumunon dan G M Sendow, "Pengaruh *Work-life balance*, Kesehatan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Tirta Investama (Danone) Aqua Airmadidi," *Jurnal EM-BA* 7, no. 4 (2019): 4671–80.

dengan peran krusial organisasi dalam menciptakan lingkungan yang mendukung keseimbangan tersebut bagi pegawai.

*Work-life balance* yang baik dapat memberikan berbagai manfaat bagi pegawai, salah satunya kepuasan kerja. Menurut Locke, kepuasan kerja adalah reaksi afektif terhadap pekerjaan seseorang yang dicirikan oleh perasaan positif seperti kesenangan, minat, dan kepuasan. Menurut Wang, Hsieh dan Lin, bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.<sup>7</sup> Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih produktif dan berkinerja lebih baik dibandingkan dengan mereka yang tidak puas. Sebaliknya, ketidakpuasan terhadap pekerjaan dapat mengakibatkan penurunan kinerja.

Meskipun pentingnya *work-life balance* telah diakui, realitanya masih banyak pekerja di Indonesia yang belum memiliki *work-life balance* yang baik. Hal ini dilansir pada website [jobstreet.co.id](https://www.jobstreet.co.id), mereka telah survei kepada 17,623 koresponden tentang kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Dari hasil survei tersebut menunjukkan bahwa 73% pegawai merasa tidak puas dengan pekerjaannya dikarenakan beberapa faktor, salah satunya yaitu tidak memiliki *work-life balance* yang baik. Survei tersebut juga menyebutkan bahwa 62% pegawai mengalami kesulitan untuk tidur karena masih memikirkan pekerjaannya.<sup>8</sup>

Hal ini menunjukkan perlunya perhatian lebih terhadap aspek *work-life balance* di lingkungan kerja untuk meningkatkan kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya. Tantangan yang dihadapi pegawai dalam mencapai *work-life balance* dapat berasal dari faktor individu, organisasi, atau lingkungan. Dengan menyadari kompleksitas tantangan yang dihadapi, organisasi dan individu perlu bekerja sama untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung *work-life balance*. Hal ini dapat melibatkan organisasi dalam mengimplementasikan kebijakan yang memperhatikan kesejahteraan pegawai dan memfasilitasi integrasi yang lebih baik antara kehidupan kerja dan pribadi,

---

<sup>7</sup> Y. Y. Wang, Y. H. Hsieh, dan Y. C. Lin, "The Impact of Job Satisfaction on Employee Performance: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* 106, no. 4 (2021): 599–623.

<sup>8</sup> Content Team, "73% Karyawan Tidak Puas dengan Pekerjaan Mereka," *Jobstreet*, 30 Juni 2022. <https://www.jobstreet.co.id/id/career-advice/article/73-karyawan-tidak-puas-dengan-pekerjaan-mereka>. (Diakses: 28 Desember 2023)

serta individu dalam mengembangkan keterampilan manajemen waktu dan stres yang efektif. Dengan demikian, upaya bersama ini dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja dan kesejahteraan secara keseluruhan bagi pegawai.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, untuk mengetahui kondisi sebenarnya terkait kepuasan kerja pegawai di Badiklat PKN BPK RI, peneliti telah melakukan kegiatan pra-survei dengan menyebarkan kuesioner sementara, yang terdiri dari indikator mengenai *work-life balance* kepada 30 pegawai sebagai responden. Berdasarkan penyebaran kuesioner maka diperoleh data pada tabel 1.1 sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
Hasil Kuesioner Pra-Survei Terkait Kepuasan Kerja di Badiklat PKN BPK RI

No	Pernyataan	Jawaban (%)		Jumlah Pegawai
		Ya	Tidak	
1	Saya puas dengan tingkat pencapaian pekerjaan yang saya lakukan setiap hari.	37%	63%	30
2	Gaji yang saya terima sebanding dengan kontribusi dan tanggung jawab saya di tempat kerja.	50%	50%	30
3	Saya memiliki peluang yang adil untuk promosi di tempat kerja.	50%	50%	30
4	Pengawasan dan supervisi di tempat kerja mendukung saya dalam mencapai tujuan pekerjaan.	63%	37%	30
5	Saya dihargai dan didukung oleh rekan kerja dalam menjalankan tugas-tugas sehari-hari.	53%	47%	30
6	Lingkungan kerja di instansi ini membuat saya termotivasi dan nyaman untuk bekerja.	40%	60%	30

Berdasarkan data dalam tabel 1.1, tingkat kepuasan kerja pegawai di Badiklat PKN BPK RI masih belum sesuai dengan yang diharapkan. Secara keseluruhan, mayoritas pegawai menyatakan ketidakpuasan akan pekerjaan mereka. Temuan ini menunjukkan bahwa para pegawai kurang puas dalam beberapa aspek, yaitu dalam pencapaian pekerjaan yang mereka kerjakan setiap harinya, gaji dan benefit yang diterima, peluang promosi mereka ditempat kerja, dan lingkungan kerja yang kurang memotivasi dan nyaman.



Ketidakpuasan kerja dapat memiliki dampak negatif bagi pegawai, termasuk penurunan tingkat kepuasan kerja, peningkatan stres kerja, kelelahan, dan masalah kesehatan mental seperti kecemasan hingga depresi.<sup>9</sup>

Selain itu, ketidakpuasan kerja yang dialami oleh pegawai juga berdampak buruk bagi organisasi, dengan menimbulkan perilaku negatif seperti absensi yang tinggi, *turnover*, dan penurunan kinerja. Semua ini pada akhirnya akan berdampak negatif pada produktivitas dan profitabilitas organisasi.<sup>10</sup> Dengan melihat temuan ketidakpuasan kerja yang pada penjelasan sebelumnya, langkah-langkah yang diambil oleh Badiklat PKN BPK RI dalam memperbaiki kondisi tersebut adalah dengan mengimplementasikan berbagai program yang mendukung *work-life balance* bagi para pegawainya.

Berdasarkan wawancara dengan Kepala Sub Bagian Sumber Daya Manusia dan Hubungan Masyarakat Badiklat PKN BPK RI bahwa Badiklat PKN BPK RI memiliki beberapa program yang mendukung *work-life balance* bagi para pegawainya, diantaranya senam BPK Corpu bertujuan untuk membangun budaya organisasi sukses dan *work-life balance* di lingkungan Badiklat PKN dan Balai Diklat, seminar kesejahteraan *work-life balance*, kebaktian rutin mingguan dan pengajian yang bertujuan membantu pegawai menjaga kesehatan rohani dan mental, program pelatihan dan pengembangan bertujuan meningkatkan kompetensi dan pengetahuan pegawai agar lebih efisien dalam bekerja, serta fasilitas penunjang seperti ruang laktasi dan kantin. Program-program tersebut merupakan bukti komitmen Badiklat PKN BPK RI untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung *work-life balance* bagi para pegawainya. Dengan adanya program-program ini, diharapkan para pegawai dapat bekerja dengan lebih optimal dan memiliki kehidupan pribadi yang lebih bahagia.

---

<sup>9</sup> Natalio Extremera dkk., "On the association between job dissatisfaction and employee's mental health problems: Does emotional regulation ability buffer the link?," *Personality and Individual Differences* 155 (Maret 2020): 109710, <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109710>.

<sup>10</sup> Ma. Janice J. Gumasing dan Charles Kristian K. Ilo, "The Impact of Job Satisfaction on Creating a Sustainable Workplace: An Empirical Analysis of Organizational Commitment and Lifestyle Behavior," *Sustainability* 15, no. 13 (29 Juni 2023): 10283, <https://doi.org/10.3390/su151310283>.

Berikut ini adalah hasil dari penyebaran kuesioner pra-survei terkait kondisi *work-life balance* pegawai Badiklat PKN BPK RI kepada 30 responden. Detail data dapat dilihat pada tabel 1.2:

**Tabel 1.2**  
Hasil Kuesioner Pra-Survei Terkait *Work-life balance* di Badiklat PKN BPK RI

No	Pernyataan	Jawaban (%)		Jumlah Pegawai
		Ya	Tidak	
1	Saya sulit untuk menemukan waktu yang cukup untuk melakukan aktivitas di luar pekerjaan.	57%	43%	30
2	Saya sering terlibat dengan pekerjaan di luar jam kerja.	53%	47%	30
3	Saya frustrasi ketika pekerjaan mengganggu waktu bersantai saya.	57%	43%	30
4	Saya sulit untuk membagi waktu dengan baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dan keluarga.	60%	40%	30
5	Saya sering tidak puas dengan keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan dan waktu yang saya miliki.	50%	50%	30
6	Bahwa ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi saya memengaruhi kesehatan dan kesejahteraan saya.	53%	47%	30

Berdasarkan tabel 1.2, dapat dilihat bahwa kondisi *work-life balance* pegawai di Badiklat PKN BPK RI masih belum ideal. Hal ini dapat dilihat dari jawaban pegawai yang mayoritas menjawab “Ya” pada pernyataan negatif. Data tersebut menunjukkan bahwa banyak pegawai yang tidak memiliki waktu luang yang cukup untuk melakukan hal-hal yang mereka sukai di luar pekerjaan, terbebani dengan pekerjaan dan tidak dapat melepaskan diri dari pekerjaan meskipun sudah di luar jam kerja, pegawai yang terganggu oleh pekerjaan saat mereka sedang berusaha untuk bersantai dan menikmati waktu luang mereka, pegawai yang merasa kesulitan untuk menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka, pegawai yang merasa tidak puas dengan situasi *work-life balance* mereka saat ini. Mayoritas pegawai juga setuju bahwa *work-life balance* yang buruk dapat berdampak negatif pada kesehatan dan kesejahteraan pegawai.

*Work-life balance* yang kurang ideal dapat memberikan dampak negatif bagi para pegawai seperti ketidakpuasan keluarga, kinerja yang buruk di tempat kerja, kesehatan mental dan fisik yang buruk.<sup>11</sup> Tak hanya itu, hal ini juga berdampak pada kinerja pegawai yang pada akhirnya akan berpengaruh pada kinerja organisasi dalam mencapai tujuan.<sup>12</sup>

Beberapa fenomena yang peneliti temukan tentunya memiliki keterkaitan serta dampaknya satu sama lain, hal ini di didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Parayitam yang menjelaskan bahwa terdapat hubungan secara signifikan antara *work-life balance* terhadap kepuasan kerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Susanto, dkk menemukan bahwa *worklife balance* berpengaruh secara terhadap kepuasan kerja pegawai dimana dengan meningkatkan *work-life balance* pegawai maka kepuasan kerja pegawai akan mengalami peningkatan secara nyata.<sup>13</sup> Oleh Sebab itu, Badiklat PKN BPK RI dituntut untuk memberikan kesempatan dan mendukung pegawai dalam meraih *work-life balance* karena dengan itu kepuasan kerja pegawai akan meningkat dan lebih loyal terhadap perusahaan sehingga tujuan perusahaan akan tercapai.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti menganggap penting untuk melakukan kajian dan mengetahui lebih lanjut bagaimana *work-life balance* dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh *Work-life balance* Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Badiklat PKN BPK RI”.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka peneliti telah mengidentifikasi beberapa masalah dalam penelitian, yaitu:

---

<sup>11</sup> Qiqi Chen, dkk. "Stress in Balancing Work and Family among Working Parents in Hong Kong." *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19 (2022). <https://doi.org/10.3390/ijerph19095589>.

<sup>12</sup> Kapo Wong, A. Chan and Pei-Lee Teh. "How Is Work–Life Balance Arrangement Associated with Organisational Performance? A Meta-Analysis." *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17 (2020). <https://doi.org/10.3390/ijerph17124446>.

<sup>13</sup> Perengki Susanto, dkk. "*Work-life balance*, Job Satisfaction, and Job Performance of SMEs Employees: The Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors." *Frontiers in Psychology*, 13 (2022). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906876>.

1. Beberapa pegawai sulit menemukan waktu yang cukup untuk melakukan aktivitas diluar pekerjaan.
2. Beberapa pegawai sering terlibat dengan pekerjaan di luar jam kerja.
3. Beberapa pegawai juga merasa frustrasi ketika pekerjaan mengganggu waktu bersantainya.
4. Beberapa pegawai sulit membagi waktu dengan baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi serta keluarga.
5. Beberapa pegawai tidak puas dengan keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan dan waktu yang mereka miliki.
6. Beberapa pegawai kurang puas dengan tingkat pencapaian pekerjaan yang dilakukannya.
7. Beberapa pegawai merasa lingkungan kerja di instansi membuat mereka kurang termotivasi dan kurang nyaman untuk bekerja.

### **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, terdapat rendahnya *work-life balance* dan kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu, peneliti membatasi masalah yang diteliti pada pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja pegawai di Badiklat PKN BPK RI, dengan *work-life balance* sebagai variabel bebas (X) dan kepuasan kerja sebagai variabel terikat (Y).

### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pembatasan masalah yang telah dijabarkan di atas, maka peneliti dapat merumuskan masalah penelitian yaitu apakah terdapat pengaruh antara *work-life balance* terhadap kepuasan kerja pegawai di Badiklat PKN BPK RI?

### **E. Kegunaan Penelitian**

Pada penelitian ini kegunaan yang diharapkan adalah sebagai berikut:

#### **1. Kegunaan Teoritis**

Secara teoritis, diharapkan penelitian ini berguna:

- a. Untuk mengembangkan pemahaman tentang konsep *work-life balance* dan kepuasan kerja.



- b. Untuk menambah pengetahuan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi *work-life balance* dan kepuasan kerja.
- c. Untuk memperluas pemahaman tentang pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja.

## 2. Kegunaan Praktis

- a. Bagi Badiklat PKN BPK RI, memberikan informasi kepada organisasi tentang tingkat *work-life balance* dan kepuasan kerja pegawainya dan membantu organisasi untuk mengembangkan program-program yang dapat meningkatkan *work-life balance* dan kepuasan kerja pegawainya.
- b. Bagi pembaca, penelitian ini dapat menjadi sumber referensi dan acuan bagi pihak-pihak yang tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut, terutama bagi yang meneliti topik yang sama.
- c. Bagi peneliti, menjadi referensi untuk menambah pengetahuan dan pengalaman, baik dalam hal penelitian, isi, maupun cara berpikir, khususnya tentang pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja pegawai di Badiklat PKN BPK RI.

