

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Di tengah perkembangan globalisasi dan digitalisasi yang begitu cepat mengharuskan setiap organisasi dalam menyoroti kualitas sumber daya manusianya. Tidak sekadar menuntut kecakapan kerja, organisasi juga perlu memastikan tingginya rasa puas pegawai saat bekerja. Hal ini krusial mengingat kepuasan kerja berbanding lurus dengan efektivitas dan keberlanjutan instansi. Pegawai yang puas umumnya menunjukkan dedikasi, komitmen, serta dorongan kerja yang lebih kuat. Sebaliknya, ketika tingkat kepuasan menurun, berbagai permasalahan berpotensi muncul, mulai dari peningkatan stress, maraknya ketidakhadiran, hingga kemerosotan performa organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan Survei *Asia Pacific Workforce Hopes and Fears Survey* 2024 sebanyak 75% pekerja Indonesia menyatakan kepuasan terhadap pekerjaannya. Di sisi lain, sebagian lainnya masih menghadapi masalah seperti tekanan yang berat, waktu kerja yang panjang, serta persoalan dalam menemukan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi masih menjadi tantangan bagi karyawan di Indonesia, terutama ketika dihadapkan pada tekanan pekerjaan dan durasi kerja yang panjang.

Kementerian Kependudukan dan Pembangunan Keluarga (BKKBN) merupakan lembaga pemerintah yang berperan penting dalam merumuskan dan menjalankan kependudukan serta pembangunan keluarga di Indonesia. Dalam melaksanakan tugasnya, Biro Sumber Daya Manusia berperan dalam mengatur, membina, serta mengembangkan pegawai agar dapat bekerja secara efektif. Selain biro tersebut, salah satu unit kerja lain yang berperan dalam pengembangan sdm adalah Pusat pengembangan sumber daya manusia (Pusbang SDM). Pusbang SDM memiliki karakteristik pekerjaan yang berfokus pada pengelolaan program pengembangan kompetensi pegawai, pelatihan, serta peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Berdasarkan survei awal yang dilakukan terhadap pegawai, terdapat beberapa pegawai menyatakan bahwa pekerjaan yang dilakukan belum sepenuhnya sesuai dengan keahlian yang dimiliki. Selain itu, sebagian pegawai menilai bahwa penghargaan yang diperoleh, baik dalam bentuk gaji maupun tunjangan, belum sebanding dengan beban kerja yang dijalankan. Kondisi ini mengindikasikan adanya permasalahan dalam aspek kepuasan kerja pegawai yang perlu memperoleh perhatian dari organisasi.

Dalam mendukung permasalahan penelitian serta karena keterbatasan ketersediaan data sekunder, peneliti kemudian melakukan pra-riset dengan menyebarkan kuesioner kepada 25 pegawai. Pernyataan dalam pra riset kepuasan kerja disusun berdasarkan indikator kepuasan kerja

menurut Robbins & Judge (2020), yang meliputi kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan, kepuasan gaji dan tunjangan. Adapun hasil pra riset disajikan sebagai berikut.

Tabel 1. 1 Hasil Pra Riset Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	Ya	Tidak
1.	Saya merasa pekerjaan saya sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang saya miliki.	60%	40%
2.	Saya berkeinginan untuk terus bekerja di Biro SDM karena merasa nyaman dan puas.	40%	60%
3.	Gaji dan tunjangan yang saya terima sudah sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan	44%	56%
Rata-rata		48%	52%

Sumber : Data diolah peneliti (2025)

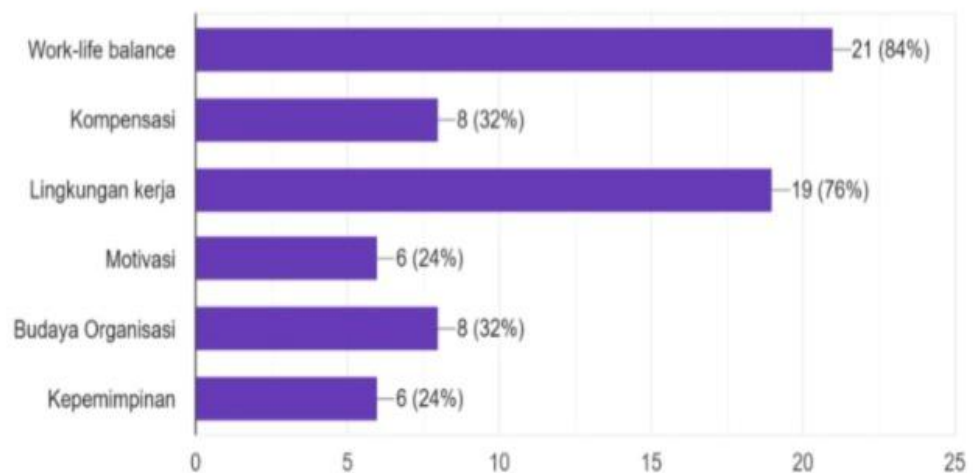
Berdasarkan hasil pra riset yang diberikan kepada 25 responden, terlihat bahwa sebanyak 40% (10 pegawai) mengaku pekerjaannya belum sesuai dengan kemampuan dan keahlian mereka. Selain itu sebanyak 60% (15 pegawai) lainnya tidak memiliki keinginan untuk tetap bekerja di unit tersebut. Hal ini mengindikasikan adanya potensi masalah dalam aspek kepuasan dan komitmen pegawai terhadap organisasi, dimana keinginan untuk bertahan dalam organisasi dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja (Robbins & Judge, 2020). Lebih lanjut, sebanyak 56% (14 pegawai) lainnya menyatakan bahwa gaji dan tunjangan yang diperoleh belum sebanding dengan pekerjaan yang dilakukan.

Secara keseluruhan, hasil pra riset menunjukkan bahwa 48% pegawai telah merasakan kepuasan kerja, sementara 52% lainnya belum merasakan kepuasan kerja. Kondisi ini menjadi perhatian penting dalam

penelitian, mengingat pra riset ini masih berada pada tahap awal, hanya dilakukan terhadap 25 pegawai, dan belum merepresentasikan seluruh responden. Hasil ini mendukung riset Bischof (2021) yang mencatat bahwa ketidak sesuaian antara keahlian dan beban kerja berimplikasi pada penurunan tingkat kepuasan kerja. Pekerja yang menganggap kemampuannya kurang memadai cenderung kurang merasa puas dalam menjalankan tugasnya. Di sisi lain, temuan Zailani dan Artanto (2024) mengindikasikan adanya pengaruh positif signifikan dari pemberian kompensasi terhadap kepuasan kerja. Pemberian imbalan yang proporsional dan sesuai tanggung jawab dapat menegaskan bahwa sistem pengupahan memegang peranan krusial dalam memelihara kepuasan kerja di lingkungan organisasi.

Selanjutnya, untuk melihat faktor-faktor yang paling dominan mempengaruhi kepuasan kerja berdasarkan persepsi pegawai, peneliti melakukan pra-riset lanjutan dengan memberikan pilihan berbagai faktor yang dianggap penting. Hasil pra-riset tersebut disajikan pada gambar berikut dan menjadi dasar dalam penentuan variabel penelitian.

Intelligentia - Dignitas



Gambar 1. 1 Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja

Sumber : Data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan temuan pra-survei, teridentifikasi dua variabel dominan yang berdampak terhadap kepuasan kerja, yakni *work-life balance* serta lingkungan kerja. Mayoritas responden (84%) menilai bahwa *work-life balance* memegang peranan penting, sementara 76% sisanya menekankan krusialnya kondisi lingkungan tempat bekerja. Hasil ini mengindikasikan bahwa persepsi pegawai mengenai keselarasan urusan personal dan ekosistem kerja merupakan determinan utama dalam menentukan tingkat kepuasan mereka.

Individu yang telah dapat mencapai keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi apabila ia sanggup menyelaraskan tuntutan profesional dengan kehidupan pribadinya secara harmonis tanpa memicu konflik yang berarti (Greenhaus & Allen, 2020). Peran *Work-life balance* amat vital mengingat keterkaitannya yang erat dengan kondisi psikologis pegawai. Pegawai yang

memiliki keseimbangan dalam dua aspek ini akan lebih mampu mengelola stres, menjaga kesehatan mental, serta merasakan kenyamanan dalam bekerja, sehingga berdampak langsung pada meningkatnya kepuasan. Sebaliknya, perbedaan antara tuntutan dari pekerjaan dan kehidupan pribadi bisa mengakibatkan kelelahan dalam pekerjaan, tekanan mental, dan berkurangnya semangat, yang pada gilirannya dapat berpengaruh buruk terhadap kepuasan di tempat kerja (Nasution dan Aulia, 2022). Untuk itu, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi adalah elemen krusial yang perlu diperhatikan oleh instansi guna meningkatkan kepuasan kerja para karyawan.

Berdasarkan survei awal peneliti, beberapa pegawai menyatakan bahwa mereka kerap melakukan lembur karena harus menyelesaikan pekerjaan hingga melewati jam kerja normal. Kondisi lembur berpotensi mengganggu keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi pegawai. Pada organisasi sektor publik seperti BKKBN, di mana pegawai sering dihadapkan pada jadwal kerja yang padat dan tuntutan administratif yang tinggi, sehingga menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi menjadi tantangan (Greenhaus & Allen, 2020). Untuk memperkuat gambaran kondisi tersebut, peneliti melakukan pra-riset terkait *work-life balance* terhadap 25 pegawai dan didapat hasil berikut:

Tabel 1. 2 Hasil Pra Riset *Work-Life Balance*

No	Pernyataan	Ya	Tidak
1.	Saya memiliki waktu yang cukup untuk keluarga dan aktivitas lain diluar pekerjaan.	64%	36%
2.	Pekerjaan saya tidak mengganggu waktu istirahat atau kegiatan pribadi.	48%	52%
3.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu tanpa harus membawa pekerjaan ke rumah.	40%	60%
Rata-rata		51%	49%

Sumber : Data diolah peneliti (2025)

Dilihat hasil pra-riset *work-life balance* yang diberikan kepada 25 responden, terlihat bahwa sebanyak 36% (9 pegawai) yang menyatakan belum memiliki waktu yang cukup untuk keluarga maupun aktivitas pribadi di luar pekerjaan, dan sebanyak 52% (13 pegawai) lainnya mengaku bahwa pekerjaan yang dilakukan masih mengganggu waktu istirahat maupun aktivitas pribadinya. Sementara itu, 60% (15 pegawai) lainnya tidak dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sehingga terpaksa membawa pekerjaan ke rumah untuk diselesaikan.

Secara keseluruhan, hasil pra riset menunjukkan bahwa 51% pegawai merasakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, sedangkan 49% lainnya belum merasakan *work-life balance* yang optimal. Kondisi ini menggambarkan bahwa sebagian pegawai masih mengalami kesulitan dalam mengatur waktu antara tanggung jawab pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Hal ini juga menunjukkan perlunya kebijakan dan strategi organisasi untuk membantu pegawai mencapai keseimbangan kerja yang lebih baik.

Lingkungan kerja (*work environment*) juga berperan penting dalam kelancaran pekerjaan dan kepuasan pegawai. Lingkungan kerja merupakan keadaan di area kerja yang dapat berdampak pada karyawan, baik secara fisik maupun psikologis, ketika mereka melaksanakan pekerjaannya. (Robbins dan Judge, 2020). Lingkungan kerja adalah komponen penting dalam membangun suasana kerja yang aman dan nyaman serta membantu kelancaran pelaksanaan tugas karyawan.

Lingkungan kerja yang baik, seperti tersedianya fasilitas yang memadai serta terjalinnya interaksi antarpegawai yang harmonis, mampu memfasilitasi pekerja untuk menuntaskan kewajibannya secara maksimal serta menumbuhkan rasa aman. Di samping itu, terwujudnya ekosistem kerja yang kondusif berhubungan erat dengan tingkat kepuasan para pekerja. Ketika pegawai beraktivitas dalam iklim kerja yang kondusif, mereka cenderung merasa dihargai, aman, dan terdorong untuk memberikan yang terbaik, sehingga secara nyata mendongkrak kepuasan kerja mereka (Taheri *et al.*, (2020)).

Berdasarkan pengamatan awal peneliti selama menjalani praktik kerja lapangan, masih terdapat beberapa aspek lingkungan kerja yang memerlukan perhatian, seperti kualitas pencahayaan dan sirkulasi udara di ruang kerja yang belum sepenuhnya optimal, serta ketersediaan fasilitas kerja yang belum sepenuhnya mendukung efektivitas pelaksanaan pekerjaan, seperti komputer dan meja kerja. Kondisi lingkungan kerja tersebut diketahui berpengaruh terhadap kenyamanan dan produktivitas

kerja pegawai (Sedarmayanti, 2017). Lingkungan sosial yang positif, seperti hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan, serta lingkungan kerja fisik yang nyaman, seperti tata ruang, pencahayaan, dan fasilitas pendukung, akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif (Dewi 2023). Untuk memperkuat gambaran kondisi tersebut, peneliti melakukan pra-riset terkait lingkungan kerja terhadap 25 pegawai dan didapat hasil sebagai berikut.

Tabel 1. 3 Hasil Pra Riset Lingkungan Kerja

No	Pernyataan	Ya	Tidak
1.	Instansi memberikan fasilitas kerja yang mendukung kelancaran pekerjaan saya.	44%	56%
2.	Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja saya.	84%	16%
3.	Ruang kerja saya memiliki pencahayaan dan sirkulasi udara yang memadai.	40%	60%
Rata-rata		56%	44%

Sumber : Data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan hasil pra riset lingkungan kerja yang diberikan kepada 25 responden, terlihat bahwa sebanyak 56% (14 pegawai) menyatakan bahwa fasilitas kerja yang tersedia belum sepenuhnya mendukung kelancaran pekerjaan mereka, dan 16% (4 pegawai) merasa belum memiliki hubungan kerja yang harmonis dengan rekan kerja di unitnya. Lebih lanjut, sebesar 60% (15 pegawai) lainnya berpendapat bahwa kondisi pencahayaan dan sirkulasi udara di ruang kerja masih kurang mendukung kenyamanan dalam bekerja.

Secara keseluruhan, hasil pra-riset menunjukkan bahwa rata-rata 56% pegawai menyatakan lingkungan kerja sudah cukup baik, sementara 44% pegawai menyatakan bahwa lingkungan kerja belum optimal. Meskipun demikian, masih terdapat permasalahan pada aspek fisik lingkungan kerja, seperti fasilitas kerja, pencahayaan, dan sirkulasi udara, yang dinilai belum memadai oleh sebagian pegawai. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan ketidaknyamanan dalam bekerja serta berdampak pada penurunan kepuasan kerja pegawai.

Sejumlah penelitian sebelumnya telah meneliti hubungan antara *work-life balance*, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja tetapi penelitian tersebut masih dalam sektor swasta seperti perbankan dan manufaktur. Penelitian oleh Raharjo & Utami (2021) di industri manufaktur, bahwa *work-life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Begitu pula dengan penelitian oleh Misbah & Nurlina (2020) yang mengemukakan bahwa lingkungan kerja berperan besar dalam meningkatkan kepuasan karyawan di sektor perbankan. Sementara itu, Sari & Pratama (2022) meneliti keseimbangan kehidupan kerja di lembaga pendidikan swasta dan menyimpulkan bahwa keseimbangan waktu pribadi dan pekerjaan adalah faktor penting dalam kepuasan kerja pegawai.

Namun, studi tentang bagaimana tempat kerja dan keseimbangan kehidupan kerja memengaruhi kepuasan kerja telah menghasilkan hasil yang tidak konsisten. Kepuasan kerja ditemukan pengaruh positif dan signifikan oleh keseimbangan kehidupan kerja dan lingkungan kerja di

organisasi sektor swasta, menurut penelitian Nurmala et al. (2023). Sebaliknya, penelitian oleh Lestari et al. (2024) pada Kantor Pos Regional Bali menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya *empirical gap*, yang salah satunya dipengaruhi oleh perbedaan karakteristik organisasi antara sektor swasta dan sektor publik. Organisasi sektor publik memiliki karakteristik struktural dan birokratis yang berbeda, seperti sistem kerja yang lebih formal serta kebijakan yang terikat regulasi.

Meskipun penelitian mengenai kepuasan kerja pegawai di BKKBN telah banyak dilakukan, tetapi temuannya menunjukkan hasil yang beragam. Beberapa penelitian menyebutkan bahwa karakteristik lingkungan kerja pada instansi pemerintah cenderung birokratis dan formal (Dewi, 2023). Di sisi lain, penelitian mengenai *work-life balance* pada Aparatur Sipil Negara (ASN) juga menunjukkan hasil yang belum konsisten, di mana terdapat penelitian yang menemukan *work-life balance* berada pada kategori baik, sementara penelitian lainnya menunjukkan kondisi yang sebaliknya (Nasution & Aulia, 2022). Hasil yang berbeda itu mengindikasikan kesenjangan penelitian yang perlu diteliti lagi di unit kerja tertentu. Oleh karena itu, dilaksanakannya pengujian *work-life balance* dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai guna memperoleh pemahaman yang lebih spesifik dan kontekstual. Dilaksanakannya studi ini dikarenakan dapat memberikan gambaran

empiris mengenai sejauh mana *work-life balance* dan lingkungan kerja pengaruh terhadap kepuasan kerja. Dengan memahami kedua faktor tersebut, instansi bisa merancang strategi pengelolaan sdm dengan adaptif, sehingga pegawai tidak hanya produktif tetapi juga merasa sejahtera dalam menjalankan pekerjaannya (Aulia & Karim, 2024).

Selain memiliki nilai praktis, penelitian ini juga memiliki kebaruan (*novelty*). Penelitian ini berfokus pada lembaga pemerintahan pusat, yaitu BKKBN yang memiliki karakteristik struktural dan birokratis yang berbeda dari sektor swasta. Sementara itu, penelitian sebelumnya lebih banyak dilakukan di sektor swasta, seperti penelitian (Raharjo & Utami, 2021). Unit kerja tersebut menghadapi tekanan kerja yang kompleks, seperti keterlibatan dalam program nasional strategis (pencegahan stunting, pengendalian fertilitas, dan pendataan keluarga), pola kerja berbasis target dengan mobilisasi lintas wilayah, serta tuntutan transformasi digital dalam pengelolaan data keluarga dan pelayanan publik. Kondisi tersebut menciptakan dinamika tuntutan kerja yang tidak sepenuhnya tercakup dalam penelitian *work-life balance* secara umum, sehingga diperlukan penelitian yang menggambarkan konteks organisasi pemerintah pusat yang memiliki mandat spesifik terkait pembangunan keluarga.

Penelitian ini menghadirkan perspektif baru dengan mengkaji pengaruh *work-life balance* dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan *Affective Events Theory* (Weiss & Cropanzano, 1996), berbagai kondisi di tempat kerja dan kehidupan pribadi dapat

memengaruhi emosi serta pengalaman kerja pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada tingkat kepuasan kerjanya. Selain itu, *Job Satisfaction Theory* (Locke, 1976) menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, sehingga pengujian beberapa variabel yang relevan dalam satu model penelitian penting untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu, diharapkan penelitian ini berkontribusi untuk pengembangan sdm, serta pertimbangan bagi BKKBN untuk menciptakan regulasi yang berorientasi pada kesejahteraan dan kepuasan kerja pegawai.

Berdasarkan latar belakang serta hasil pra-riset yang telah diuraikan, peneliti terdorong menyusun penelitian dengan judul **“Pengaruh *Work-Life Balance* dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Biro SDM dan Pusbang SDM Kementerian Kependudukan dan Pembangunan Keluarga/BKKBN”**

1.2. Pertanyaan Penelitian

1. Apakah *work-life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Biro SDM dan Pusbang SDM Kementerian Kependudukan dan Pembangunan Keluarga (BKKBN)?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Biro SDM dan Pusbang SDM Kementerian Kependudukan dan Pembangunan Keluarga (BKKBN)?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja pegawai pada Biro SDM dan Pusbang SDM Kementerian Kependudukan dan Pembangunan Keluarga (BKKBN).
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada Biro SDM dan Pusbang SDM Kementerian Kependudukan dan Pembangunan Keluarga (BKKBN).

1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat memberikan kontribusi keilmuan manajemen sumber daya manusia khususnya *work-life balance*, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja. Hasil temuan juga dapat meningkatkan pengetahuan teoretis dan ilmiah tentang bagaimana keseimbangan kerja-hidup dan kondisi tempat kerja memengaruhi kepuasan kerja pegawai lembaga pemerintah.

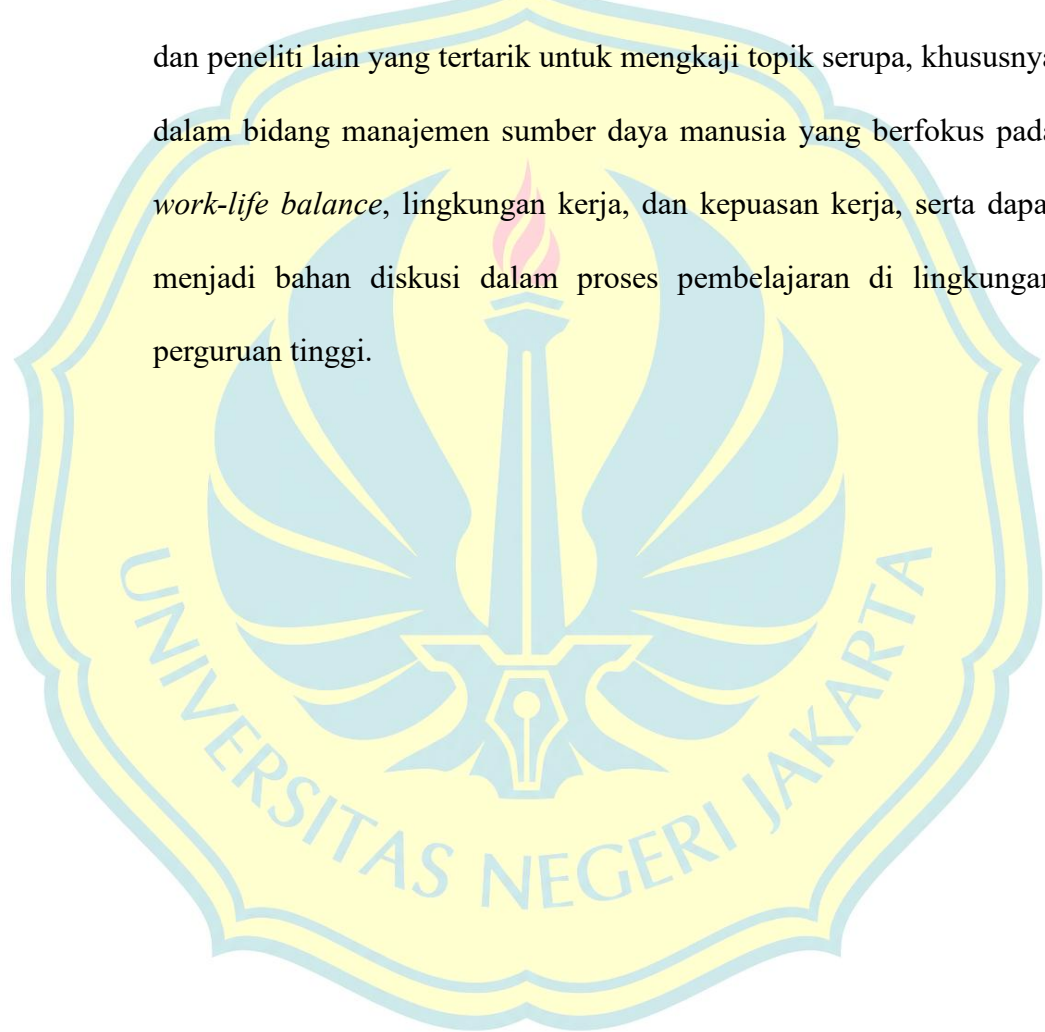
2. Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat memberikan manfaat serta wawasan bagi instansi dalam upaya merancang strategi dengan efektif terkait implementasi *work-life balance* dan pengelolaan lingkungan kerja, sehingga dapat mendorong peningkatan kepuasan kerja pegawai. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pihak

organisasi dalam merancang kebijakan yang lebih adaptif terhadap kebutuhan pegawai.

3. Manfaat Akademik

Diharapkan penelitian ini menjadi referensi tambahan bagi mahasiswa dan peneliti lain yang tertarik untuk mengkaji topik serupa, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada *work-life balance*, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja, serta dapat menjadi bahan diskusi dalam proses pembelajaran di lingkungan perguruan tinggi.



Intelligentia - Dignitas