

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Daya saing dalam bidang teknologi, manajemen, dan sumber daya manusia sangat penting di era globalisasi. Persaingan antara individu, kelompok, komunitas, dan bahkan negara meningkat sebagai akibat dari perubahan di berbagai bidang seperti pasar, politik, dan ekonomi. Sumber daya manusia yang unggul sangat penting untuk daya saing karena mereka menentukan siapa yang dapat bertahan, berkembang, dan tumbuh dalam lingkungan persaingan. Sumber daya manusia sangat penting untuk keberhasilan organisasi mana pun. Karena mereka akan menerapkan semua kebijakan organisasi, mereka membutuhkan pemahaman yang mendalam. Pentingnya sumber daya manusia ini perlu disadari oleh semua tingkatan manajemen di organisasi. Bagaimanapun kemajuan teknologi saat ini, manusia masih sangat penting untuk keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, diperlukan manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang mampu mengelola pegawai secara optimal (Safria et al., 2023).

Hasibuan dalam penelitian Harahap et al., (2021), menyatakan bahwa MSDM merupakan ilmu dan seni dalam mengelola hubungan serta peran tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien demi tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat luas. Manajemen sumber daya manusia memainkan peran penting dalam membentuk sikap, perilaku, dan persepsi pegawai terhadap pekerjaan mereka. Manajemen sumber daya manusia yang efektif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, kondisi kerja yang adil, dan peluang pengembangan profesional yang seimbang, sehingga berkontribusi pada sikap positif pegawai terhadap instansi. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang baik secara langsung berkontribusi pada kepuasan kerja yang lebih tinggi, terutama di sektor publik, yang dicirikan oleh birokrasi dan tuntutan layanan yang tinggi (Chandra et al., 2021; Safria et al., 2023).

Spector (2012) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap atau perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, yang menunjukkan seberapa besar mereka menyukai atau tidak menyukai pekerjaannya secara keseluruhan maupun aspek-aspek tertentu dari pekerjaan tersebut. Beberapa elemen yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai, termasuk work life balance, kompetensi, budaya organisasi, dan beban kerja. Dalam manajemen sumber daya manusia, instansi perlu mempertimbangkan berbagai faktor yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal. Kepuasan kerja merupakan indikator penting karena pegawai dengan tingkat kepuasan tinggi cenderung menunjukkan komitmen organisasi yang lebih kuat, peningkatan produktivitas kerja, dan kemampuan untuk memberikan layanan publik yang lebih responsif dan berkelanjutan (Efriliansyah, 2023). Oleh karena itu, instansi pemerintah di berbagai sektor berkewajiban untuk terus menjaga dan meningkatkan kepuasan kerja para pegawainya guna mendorong kinerja dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Penelitian yang dilakukan oleh R. Astuti (2023), menunjukkan bahwa work life balance dan kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Pada penelitian Sitompul & Risal (2025), menyatakan bahwa budaya organisasi dan work life balance memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Dan pada

penelitian R. D. Astuti et al., (2022), menyatakan beban kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Work life balance merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai yang berfungsi membantu mencegah kelelahan dan meningkatkan kesejahteraan pegawai. Menurut Greenhaus et al., (2014) berpendapat bahwa work life balance adalah suatu kondisi di mana seseorang mampu membagi waktu, komitmen, dan kepuasan secara seimbang antara peran profesional dan peran pribadi atau keluarga. Dalam pengertian sederhana, work life balance merupakan kondisi di mana seorang pekerja mampu mengatur secara efektif antara tanggung jawab kerja di lingkungan profesional dan keperluan pribadi dalam rutinitas harian. Keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan yang baik menunjukkan kemampuan individu dalam menjalani kedua aspek tersebut dengan harmonis. Para pegawai yang berhasil menyelaraskan kedua hal ini biasanya merasakan tingkat kepuasan lebih tinggi terhadap pekerjaan mereka pada akhirnya, meningkatnya rasa puas dalam bekerja akan berpengaruh pada kontribusi positif pegawai terhadap instansi (Firdaus et al., 2024). Hasil penelitian Rahayu et al., (2024), menunjukkan bahwa work life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian Humaini et al., (2024) juga menemukan adanya pengaruh positif signifikan antara work life balance terhadap kepuasan kerja amil BMH Jakarta. Sejalan dengan itu Ningsih et al., (2025) mengemukakan bahwa work life balance memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain work life balance, kompetensi juga dirasa penting dalam hal tercapainya kepuasan kerja pegawai yang baik.

Bound & Lin, (2013) mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan yang dikembangkan melalui praktik kerja, di mana individu mampu menggabungkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap untuk bertindak secara efektif sesuai dengan tuntutan situasi kerja. Tingkat kompetensi yang baik dapat membantu pegawai melaksanakan tugas dengan efektif, meningkatkan produktivitas, serta mengurangi tekanan kerja yang berlebihan, sehingga pada akhirnya berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja. Dalam praktiknya, pengembangan kompetensi melalui program pelatihan dan pengembangan karir dapat memastikan bahwa aparatur negara memiliki kemampuan yang diperlukan untuk menghadapi tantangan dinamis di lingkungan kerja pemerintah, yang tidak hanya meningkatkan kepuasan pribadi tetapi juga memperkuat kontribusi mereka terhadap tujuan instansi secara keseluruhan. Untuk memperkuat gagasan teoritis ini ditemukan sejumlah penelitian empiris. Hasil penelitian Umamy (2021) menunjukkan kompetensi berpengaruh langsung terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Sejalan dengan itu penelitian Toreh et al., (2022) menunjukkan bahwa kompetensi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian R. Astuti (2023), menunjukkan bahwa work life balance dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Budaya organisasi memainkan peran sentral dalam mencapai kepuasan kerja yang optimal sebagai fondasi yang mendukung interaksi dan nilai-nilai bersama di dalam badan pemerintahan. Menurut Schein (2010) Budaya organisasi adalah pola asumsi mendasar yang dianut bersama oleh anggota kelompok saat menghadapi tantangan adaptasi dan integrasi internal dan eksternal. Asumsi-asumsi ini telah terbukti berhasil dan oleh karena itu dianggap valid. Asumsi-asumsi tersebut kemudian diteruskan dan dikomunikasikan kepada anggota baru

untuk berfungsi sebagai panduan dalam memahami, berpikir, dan merasakan berbagai aspek kehidupan organisasi.

Budaya organisasi berperan penting dalam menciptakan iklim kerja yang mendukung misalnya melalui rasa saling percaya, penghargaan terhadap kontribusi, klarifikasi peran, dan saluran komunikasi yang efektif yang semuanya memengaruhi persepsi pegawai terhadap kondisi kerja dan kepuasan mereka. Penelitian-penelitian terbaru menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif berkorelasi secara signifikan dengan peningkatan kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja pegawai pada berbagai sektor, termasuk lembaga publik dan ritel (Ramadhani, 2024). Hasil penelitian Ningsih et al., (2025) menyatakan bahwa budaya organisasi dan work life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian Sitompul & Risal (2025), menunjukkan bahwa budaya organisasi dan work life balance berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Beban kerja merupakan faktor lain yang tidak kalah penting dalam memengaruhi kepuasan kerja. Menurut Hasibuan (2016), beban kerja adalah tanggung jawab dan tugas untuk memastikan pegawai tetap sibuk sesuai dengan keterampilan dan potensi mereka dalam jangka waktu yang diberikan. Beban kerja yang tidak sesuai dengan kapasitas individu, seperti beban yang berlebihan akibat tugas administratif yang menumpuk, tenggat waktu yang rapat, atau peran yang tidak proporsional, seringkali memicu stres kerja, kelelahan, dan penurunan kepuasan kerja. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa beban kerja adalah komponen penting yang harus dipertimbangkan ketika mencoba meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Untuk mendukung gagasan teoritis ini, sejumlah penelitian terdahulu yang telah dilakukan secara empiris untuk menyelidiki pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja dalam berbagai konteks organisasi. Hasil penelitian Febriyanto et al., (2023) menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan pegawai. Penelitian Indra (2024) menunjukkan bahwa beban kerja dan work life balance memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sejalan dengan itu Widiastuti et al., (2025), menunjukkan bahwa beban kerja pun teridentifikasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian terdahulu yang telah diuraikan pada masing-masing variabel, masih ditemukan adanya inkonsistensi hasil penelitian yang ditemukan oleh Firdaus et al., (2024) yang menyatakan bahwa beban kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berbeda dengan hasil tersebut, Rahayu et al., (2024), menyatakan bahwa beban kerja berdampak negatif terhadap kepuasan kerja. Penelitian Waleleng et al., (2024) menunjukkan bahwa Kompetensi tidak berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Selain itu penelitian Budilestari et al., (2024) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai dan beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Sehingga perlu diteliti kembali faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja khususnya pada BKAD Kabupaten Situbondo.

Badan Keuangan dan Aset Daerah (BKAD) Kabupaten Situbondo memiliki karakteristik pekerjaan yang sangat bergantung pada ketepatan waktu, keakuratan data, dan siklus anggaran yang ketat, sehingga menjadi salah satu lembaga yang relevan untuk diteliti. Badan Keuangan dan Aset Daerah (BKAD) Kabupaten Situbondo merupakan perangkat daerah yang memiliki fungsi strategis dalam pengelolaan keuangan, penyusunan anggaran, hingga pengelolaan aset

daerah. Dalam praktik organisasi BKAD, struktur birokratis terbagi pada beberapa bidang teknis seperti anggaran, akuntansi, perbendaharaan, dan aset, sehingga beban tugas cenderung terfokus pada siklus penyusunan dan pelaporan anggaran tahunan.

Hasil pra-survei yang dilakukan terhadap pegawai BKAD Kabupaten Situbondo menunjukkan bahwa ada beberapa masalah terkait kepuasan kerja. Sebagian pegawai menyatakan bahwa mereka merasa puas dengan pekerjaan mereka, sementara yang lain menyatakan bahwa mereka belum sepenuhnya puas. Sebagian pegawai yang merasa puas dengan pekerjaan mereka karena memiliki stabilitas, lingkungan kerja yang nyaman, dan budaya kerja yang baik. Selain itu, kepuasan dirasakan karena pekerjaan dan latar belakang pendidikan pegawai sesuai. Namun meski demikian hasil wawancara juga mengungkap peningkatan beban kerja pada periode tertentu terutama menjelang akhir periode anggaran, selama pelaporan keuangan, dan dekat tenggat waktu administratif menyebabkan pegawai harus bekerja lembur dan bekerja di bawah tekanan, serta tetap akurat. Kondisi ini berdampak pada work life balance yang belum sepenuhnya seimbang ditandai dengan terganggunya waktu pribadi dan keluarga terutama saat beban kerja meningkat.

Gambaran umum hasil wawancara tersebut kemudian diperdalam melalui pra-survei berdasarkan indikator kepuasan kerja pegawai yang melibatkan 20 responden, sebagai berikut:

Tabel 1.1 Pra-survei Kepuasan Pegawai BKAD Situbondo

| No. | Indikator     | Puas | Netral | Tidak puas |
|-----|---------------|------|--------|------------|
| 1.  | Isi Pekerjaan | 30%  | 20%    | 50%        |
| 2.  | Supervisi     | 25%  | 30%    | 45%        |
| 3.  | Organisasi    | 45%  | 20%    | 35%        |
| 4.  | Gaji          | 40%  | 25%    | 35%        |
| 5.  | Rekan Kerja   | 35%  | 15%    | 50%        |

Sumber : Data diolah 2026

Berdasarkan tabel 1.1 diatas setiap indikator menunjukkan variasi dalam tingkat kepuasan kerja pegawai BKAD Kabupaten Situbondo. Ketidakpuasan paling dominan terdapat pada isi pekerjaan dan hubungan dengan rekan kerja, masing-masing sebesar 50% yang menunjukkan masalah dengan pembagian tugas, beban kerja, dan kerja sama antar pegawai. Selain itu, 45% pegawai menyatakan tidak puas terhadap supervisi ini menunjukkan bahwa arahan dan dukungan pimpinan belum dirasakan optimal oleh seluruh pegawai. Namun demikian, indikator organisasi menunjukkan tingkat kepuasan yang tinggi 45% puas yang menunjukkan bahwa sistem dan budaya organisasi telah berjalan dengan baik. Pada indikator gaji meskipun sebagian besar pegawai merasa puas dengan gaji mereka 40% ada juga yang merasa bahwa gaji mereka belum sepenuhnya memenuhi kebutuhan mereka.

Berdasarkan hasil pra-survei tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai di BKAD Kabupaten Situbondo belum sepenuhnya optimal dan belum dirasakan secara merata. Ini terutama berlaku pada indikator isi pekerjaan, supervisi, gaji dan rekan kerja, yang masih menunjukkan tingkat ketidakpuasan yang cukup tinggi. Situasi ini menunjukkan adanya permasalahan kepuasan kerja pegawai di BKAD Kabupaten Situbondo. Oleh karena itu penelitian ini menjadi penting untuk mengkaji sejauh mana, work life balance, kompetensi, budaya organisasi, dan beban kerja memengaruhi kepuasan kerja pegawai BKAD Kabupaten Situbondo.

Berbagai penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa work life balance, kompetensi, budaya organisasi, serta beban kerja merupakan elemen penting yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di berbagai jenis organisasi. Meski begitu, sebagian besar penelitian yang ada lebih banyak difokuskan pada sektor swasta, bidang pendidikan, atau lembaga pemerintah di luar ranah keuangan daerah, sehingga karakteristik organisasi dan beban kerja yang diteliti tidak sepenuhnya mencerminkan kondisi organisasi yang bertugas mengelola keuangan daerah seperti BKAD. Selain itu, banyak penelitian sebelumnya cenderung berfokus pada satu variabel tertentu, sementara penelitian yang menganalisis keempat variabel tersebut secara bersamaan masih sangat jarang, terutama di BKAD Kabupaten Situbondo yang memiliki struktur kerja birokratis, siklus anggaran yang ketat, serta kebutuhan akurasi yang tinggi. Perbedaan dalam konteks, jenis pekerjaan, dan tekanan kerja ini membuka kemungkinan terjadinya hasil yang berbeda dari penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi seberapa besar **Pengaruh Work life balance, Kompetensi, Budaya Organisasi, dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai BKAD Kabupaten Situbondo**, sebagai landasan untuk merumuskan masalah penelitian pada bagian selanjutnya.

## 1.2. Rumusan Masalah

Menurut Robbins & Judge (2017) dalam teori perilaku organisasi menyelidiki bagaimana sikap dan perilaku pegawai dipengaruhi oleh perilaku individu, kelompok, dan struktur organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Dalam perspektif ini, kepuasan kerja dianggap sebagai hasil dari interaksi antara faktor individu dan faktor organisasi yang membentuk persepsi dan pengalaman kerja pegawai. Faktor individu seperti kompetensi dan work life balance, serta faktor organisasi seperti beban kerja dan budaya organisasi berperan penting dalam menentukan bagaimana pegawai menilai pekerjaannya, sehingga stres dan ketidakpuasan kerja dapat muncul. Sehingga teori perilaku organisasi menjadi landasan yang relevan untuk mengkaji permasalahan kepuasan kerja pegawai BKAD Kabupaten Situbondo.

Penelitian Umamy (2021) menunjukkan bahwa variabel kompetensi berpengaruh langsung terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Penelitian Toreh et al., (2022) menunjukkan bahwa Kompetensi Kerja, Pengembangan Karir dan Penempatan secara simultan dan parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian Haqiqi et al., (2022) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai non medis di RSUD Banyuasin. Penelitian Febriyanto et al., (2023) menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan pegawai. Penelitian R. Astuti (2023) menunjukkan bahwa (1) Work life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Perawat di Rumah Sakit Umum Daerah Sultan Syarif Mohamad Alkadrie, (2) Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Perawat di Rumah Sakit Umum Daerah Sultan Syarif Mohamad Alkadrie. Penelitian Indra (2024) menunjukkan bahwa Beban kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, work life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian Humaini et al., (2024) menunjukkan bahwa work life balance Dan work Engagement berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan Kerja amil BMH Jakarta. Penelitian Ningsih et al., (2025) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, budaya

organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dan work life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian Manja et al., (2025) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian Widiastuti et al., (2025) menunjukkan bahwa kompetensi terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan beban kerja pun teridentifikasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun terdapat research gap pada hasil penelitian oleh Firdaus et al., (2024) yang menyatakan bahwa beban kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berbeda dengan hasil tersebut, Rahayu et al., (2024), menyatakan bahwa beban kerja berdampak negatif terhadap kepuasan kerja. Penelitian Waleleng et al., (2024) menunjukkan bahwa Kompetensi tidak berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Selain itu penelitian Budilestari et al., (2024) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai dan beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Sebaliknya, beban kerja berdampak negatif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan yang akan diteliti, sebagai berikut:

1. Apakah *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BKAD Kabupaten Situbondo?
2. Apakah kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BKAD Kabupaten Situbondo?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BKAD Kabupaten Situbondo?
4. Apakah beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BKAD Kabupaten Situbondo?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka didapatkan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BKAD Kabupaten Situbondo.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BKAD Kabupaten Situbondo.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BKAD Kabupaten Situbondo.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BKAD Kabupaten Situbondo.

### 1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Instansi  
Secara praktis, penelitian ini memberikan informasi berguna bagi instansi pemerintah daerah dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia. Temuan penelitian dapat menjadi bahan evaluasi untuk mengetahui sejauh mana *work life balance*, kompetensi pegawai, budaya organisasi, dan beban kerja memengaruhi tingkat kepuasan kerja. Dengan pemahaman tersebut, instansi dapat mengidentifikasi area yang perlu

diperkuat, diperbaiki, atau ditingkatkan guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan kondusif. Informasi ini juga membantu pimpinan dalam mengambil keputusan terkait pelatihan, peningkatan kapasitas pegawai, penataan beban kerja, ataupun pembenahan budaya organisasi.

2. Bagi Akademisi

Secara teoritis, penelitian ini berkontribusi bagi pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), terutama terkait faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja. Penelitian ini menambah bukti empiris mengenai hubungan antara *work life balance*, kompetensi, budaya organisasi, dan beban kerja terhadap kepuasan kerja pegawai, khususnya dalam konteks organisasi sektor publik. Selain itu, penelitian ini memperkaya kajian literatur dan menjadi referensi bagi akademisi untuk mengembangkan model penelitian atau variabel relevan pada studi berikutnya. Penelitian ini juga menyediakan data empiris, kerangka analisis, serta temuan yang dapat digunakan sebagai dasar perbandingan dan pengembangan penelitian lanjutan. Dengan demikian, penelitian ini memperluas wawasan teoritis terkait pengelolaan sumber daya manusia, terutama pada lembaga pemerintahan daerah.

