

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Manajemen merujuk pada beragam kegiatan seperti merencanakan, mengatur, memberi arahan, dan mengontrol (Terry:1982). Kegiatan ini bertujuan untuk meraih sasaran yang telah ditetapkan dengan memanfaatkan berbagai sumber daya, khususnya sumber daya manusia.

Sumber daya manusia adalah aset berharga bagi perusahaan karena menjadi bagian utama yang menjalankan berbagai tugas dan bertindak sebagai pemikir, perencana, dan pelaksana untuk mencapai tujuan perusahaan dan menggerakkan faktor lainnya. Untuk itu, perusahaan harus pandai dalam mengelola sumber daya manusia. Karena faktor utama keberhasilan sebuah perusahaan berada pada kualitas sumber daya manusianya (Arfandi & Kasran, 2023). Dengan kualitas yang baik maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan dapat diartikan sebagai tingkat pencapaian individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diemban, yang tercermin melalui hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas (Mangkunegara : 2005). Menurut Siagian (1995) salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang adalah kondisi fisiknya. Individu yang dalam kondisi fisik yang baik biasanya memiliki tubuh yang kuat, yang sering kali terkait dengan semangat dan produktivitas tinggi dalam bekerja.

Namun, dalam konteks dunia kerja modern, kesehatan fisik sangat terkait dengan kesejahteraan mental dan emosional, yang keduanya sangat memengaruhi

seberapa baik karyawan berkinerja. Salah satu faktor kunci dalam mencapai keseimbangan antara kesehatan fisik dan mental adalah mempertahankan keseimbangan kerja-hidup yang baik atau *work-life balance*.

Menurut Kerdpitak & Jermsttiparsert (2020), keseimbangan kerja-hidup atau *work-life balance* berarti menemukan cara untuk menyeimbangkan pekerjaan, keluarga, dan aktivitas pribadi lainnya. Ketika keseimbangan ini terganggu, dapat menyebabkan kelelahan, stres, dan menurunnya motivasi, yang dapat merugikan kinerja karyawan. Seiring waktu, ketidakseimbangan ini dapat berdampak negatif tidak hanya pada kesehatan individu tetapi juga pada kepuasan kerja secara keseluruhan.

Menurut Vecchio (1995), kepuasan kerja dapat di definisikan sebagai gambaran dari pandangan, perasaan, dan kecenderungan perilaku seseorang saat berada di tempat kerja, serta bagaimana individu memandang pekerjaan mereka. Menurut Isa (2024) dampak positif *work-life balance* terhadap kinerja karyawan akan meningkatkan kinerja mereka, karena mereka memiliki kepuasan kerja yang tinggi pada pekerjaan. Sebaliknya apabila *work-life balance* tidak terpenuhi, karyawan akan mempunyai kepuasan kerja yang rendah terhadap pekerjaannya dan berujung pada penurunan performa kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak hanya merupakan hasil dari tercapainya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, tetapi juga berfungsi sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam menjelaskan dampak *work-life balance* terhadap kinerja karyawan.”Dengan demikian, kepuasan kerja tidak hanya berperan sebagai hasil dari keseimbangan

antara kehidupan kerja dan pribadi, tetapi juga menjadi elemen penting yang menjembatani pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan.

Dalam konteks ini, kepuasan kerja berperan sebagai faktor perantara yang menjelaskan bagaimana keseimbangan kerja-hidup dapat meningkatkan kinerja dengan membangun rasa pemenuhan di tempat kerja. Ini menunjukkan bahwa karyawan yang berhasil menyeimbangkan tugas kerja mereka dengan kehidupan pribadi lebih mungkin mengalami tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Rasa kepuasan yang meningkat ini dapat menyebabkan peningkatan motivasi, loyalitas, dan antusiasme terhadap peran mereka, yang selanjutnya meningkatkan kinerja. Sebaliknya, ketika keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi terganggu, kepuasan kerja sering kali menurun, yang pada akhirnya dapat mengurangi kualitas keseluruhan kinerja karyawan.

Hasil tersebut sejalan dengan temuan penelitian dilakukan oleh Asari (2022) yang menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki dampak yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa ketika keseimbangan antara kehidupan pribadi menjadi lebih harmonis, tingkat produktivitas yang dapat dicapai juga meningkat. Penelitian oleh Bayu et al., (2024) menunjukkan hasil yang sama, yang juga menegaskan bahwa *work-life balance* berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Di sisi lain, Arfandi & Kasran, (2023) juga menemukan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, yang terlihat dari peningkatan kinerja saat karyawan memiliki *work-life balance* yang baik.

Namun, hasil penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya bertolak belakang dengan temuan dari penelitian yang dilakukan oleh Ardiansyah & Surjanti, (2020) mereka menyatakan bahwa tidak terdapat hubungan antara keseimbangan kerja-hidup dan kinerja karyawan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa banyak pekerja tetap dapat bekerja dengan baik meskipun sering lembur dan memiliki waktu terbatas dengan keluarga. Selain itu, Saifullah (2020) juga menyimpulkan bahwa tidak ada pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan muslimah di konveksi Kabupaten Kudus. Penelitian oleh Oktavia Marsyanda & Rozaq (2021) menunjukkan hal serupa, yaitu *work-life balance* tidak mempengaruhi kinerja karyawan di PT. X. Dengan kata lain, baik buruknya keseimbangan kerja-hidup tidak memengaruhi kinerja mereka.

Dari hasil penelitian sebelumnya, terdapat kesenjangan penelitian atau *research gap* yang terlihat dari inkonsistensi temuan yang ada. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki tujuan untuk menguji kembali bagaimana "Keseimbangan Kerja-Hidup mempengaruhi Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel intervening (Studi Kasus pada Pegawai Kementerian Agama Kota Bandung)".

Kementerian Agama (Kemenag) Kota Bandung merupakan salah satu lembaga pemerintahan yang bertujuan untuk menyediakan layanan publik di sektor keagamaan. Sebagai instansi yang mengelola beragam program seperti pendidikan agama, layanan haji, dan pengembangan masyarakat, Kemenag Kota Bandung diharapkan untuk memberikan layanan terbaik dengan performa yang maksimal. Namun, ada masalah yang membutuhkan perhatian serius yaitu tantangan terkait

keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (*work-life balance*) serta kepuasan kerja di kalangan pegawai.

Temuan dari wawancara peneliti dengan lima pegawai di Kementerian Agama Kota Bandung menunjukkan adanya berbagai tantangan dalam mempertahankan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Beberapa pegawai menyatakan bahwa jadwal kerja yang konsisten telah mendukung mereka untuk tetap memiliki waktu berkualitas dengan keluarga dan menjalani kegiatan pribadi. Akan tetapi, pegawai yang memiliki tanggung jawab lebih besar atau terlibat langsung dalam operasional sering kali menghadapi beban kerja di luar jam kerja resmi, yang berdampak pada berkurangnya waktu bersama keluarga dan terganggunya keseimbangan kehidupan pribadi.

Selain itu, terdapat perbedaan signifikan dalam tingkat kerja pada waktu tertentu, seperti saat akan dilaksanakannya program besar. Peningkatan beban kerja yang tiba-tiba ini memaksa pegawai untuk beradaptasi dengan segera, yang akhirnya berdampak pada keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Di samping itu, terdapat juga masalah mengenai kepuasan kerja. Walaupun sebagian pegawai merasa beban kerja yang mereka terima sesuai dengan posisi dan kemampuan, ada keluhan mengenai jumlah tunjangan yang dianggap lebih rendah dari pada instansi lainnya. Ketidakpuasan ini dapat menyebabkan potensi penurunan motivasi dan keseluruhan kepuasan kerja.

Fasilitas pendukung kesejahteraan kerja dianggap masih belum cukup. Fasilitas seperti kegiatan olahraga, program keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan, serta kebijakan penghargaan yang efektif masih belum tersedia secara maksimal.

Sebagian besar bentuk penghargaan masih bersifat konvensional dan belum dilengkapi dengan insentif tambahan yang merangsang peningkatan kinerja.

Berdasarkan berbagai hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa penting untuk memahami hubungan antara keseimbangan kerja-hidup dan kepuasan pegawai dalam upaya meningkatkan efisiensi serta kinerja karyawan. Harapan dari pemahaman ini adalah menjadi landasan dalam merancang strategi peningkatan kesejahteraan kerja di lingkungan Kementerian Agama Kota Bandung.

### **B. Identifikasi Masalah**

Hasil dari wawancara dengan lima pegawai dari Kementerian Agama Kota Bandung menunjukkan adanya berbagai masalah yang berhubungan dengan keseimbangan kerja dan kehidupan, kepuasan dalam pekerjaan, serta kinerja pegawai :

1. Beberapa pegawai mengaku mengalami keterbatasan waktu untuk keluarga atau kegiatan pribadi karena tuntutan pekerjaan yang meningkat pada periode tertentu, sehingga mengganggu keseimbangan kehidupan mereka.
2. Munculnya ketidakpuasan tunjangan, yang dinilai lebih rendah dibandingkan dengan lembaga lain, menyebabkan sebagian pegawai merasa kurang puas secara finansial.
3. Fasilitas pendukung kesejahteraan pegawai, seperti sarana olahraga dan program keseimbangan kerja-hidup, dinilai masih kurang memadai.
4. Kebijakan penghargaan dinilai belum optimal, karena masih bersifat tradisional dan belum didukung oleh insentif tambahan yang memadai.

5. Ketidakpuasan kerja yang dialami pegawai diduga dapat berdampak pada menurunnya kinerja pegawai dalam menjalankan tugasnya.

### **C. Ruang Lingkup dan Batasan Masalah**

Penelitian ini berfokus pada bidang manajemen sumber daya manusia, dengan perhatian khusus pada tiga variabel utama, yaitu *work-life balance* (keseimbangan kehidupan kerja), kinerja karyawan, dan kepuasan kerja. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengkaji pengaruh langsung maupun tidak langsung antara variabel *work-life balance* terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Melalui pendekatan ini, diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai peran keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi dalam meningkatkan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui peningkatan kepuasan kerja.

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pegawai Kementerian Agama Kota Bandung, dengan total sebanyak 68 responden. Fokus penelitian ini terbatas pada tiga variabel yang telah ditentukan, sehingga tidak memasukan aspek lain seperti motivasi, gaya kepemimpinan, maupun budaya kerja. Adapun batasan masalah dalam penelitian ini, yaitu:

1. *Work-life balance* dibatasi pada keseimbangan waktu, keseimbangan kepuasan dan keseimbangan keterlibatan.
2. Kinerja karyawan dibatasi pada kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan komitmen.
3. Kepuasan kerja dibatasi pada indikator pekerjaan itu sendiri, pendapatan/gaji, promosi, pengawasan dan rekan kerja.

Dengan adanya ruang lingkup dan batasan ini, diharapkan penelitian menjadi lebih terarah dan tidak melebar ke topik di luar pembahasan utama.

#### **D. Rumusan Masalah**

1. Apakah *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening?

#### **E. Tujuan Penelitian**

1. Untuk menguji pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menguji pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk menguji pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

#### **E. Manfaat Penelitian**

##### **1. Manfaat Teoritis**

Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian ilmiah mengenai hubungan antara *work-life balance* dan kinerja karyawan. Selain itu, hasil dari penelitian ini juga dapat dijadikan dasar untuk membangun

model yang lebih luas terkait berbagai faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.

## 2. Manfaat Praktis

Dalam praktiknya, penelitian ini membantu perusahaan memahami bagaimana menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Pengetahuan ini dapat memandu instansi dalam membuat program dan kebijakan yang bertujuan untuk meningkatkan kepuasan karyawan.

## F. Jadwal Penelitian

Tabel 1.1  
Jadwal Penelitian

No	Kegiatan	Nov	Des	Jan	Feb	Maret	April	Mei	Juni
		2024	2024	2025	2025	2025	2025	2025	2025
1	Pengajuan Judul								
2	Penyusunan proposal								
3	Konsultasi								
4	Seminar proposal								
5	Revisi Proposal								
6	Konsultasi kuesioner								
7	Penyebaran Kuesioner dan Pengumpulan data								

No	Kegiatan	Nov	Des	Jan	Feb	Maret	April	Mei	Juni
		2024	2024	2025	2025	2025	2025	2025	2025
8	Pengolahan dan Analisis Data								
9	Penulisan Akhir Naskah Skripsi								
10	Munaqosah								
11	Revisi Skripsi								

Sumber: Jadwal kegiatan peneliti (2025)

### G. Sistematika Penulisan Skripsi

Skripsi ini dibagi menjadi lima bab yang saling berkaitan dan membentuk satu kesatuan struktur. Bab pertama menyajikan pendahuluan, yang mencakup latar belakang masalah, identifikasi dan batasan masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, jadwal penelitian, dan struktur keseluruhan skripsi. Bab ini membantu menjelaskan pentingnya dan tujuan penelitian. ini disusun dalam lima bab yang saling berhubungan dan membentuk satu kesatuan yang lengkap.

Bab kedua membahas tinjauan pustaka yang mencakup teori dan konsep yang berkaitan langsung dengan variabel penelitian, yaitu keseimbangan kerja-hidup, kepuasan kerja, serta kinerja karyawan. Bab ini juga mengulas temuan-temuan dari penelitian-penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan studi ini. Di samping itu, dalam bab ini juga diuraikan kerangka pemikiran yang menunjukkan keterkaitan antarvariabel serta hipotesis dalam penelitian ini.

Bab tiga menjelaskan metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, termasuk jenis dan pendekatan penelitian, populasi dan sampel, bagaimana data

dikumpulkan, dan bagaimana data dianalisis. Bab ini juga menjelaskan alat analisis secara rinci, seperti uji validitas, reliabilitas, regresi, dan uji Sobel.

Bab empat menunjukkan temuan-temuan penelitian beserta pembahasannya. Bab ini menjelaskan hasil analisis data berdasarkan metode statistik yang telah dijelaskan sebelumnya, serta menginterpretasikan hasil penelitian untuk memberikan jawaban terhadap rumusan masalah dan menguji hipotesis.

Bab lima merupakan bagian akhir dari skripsi ini, yang berisi kesimpulan berdasarkan hasil penelitian. Bab ini juga memberikan saran bagi organisasi yang diteliti dan bagi peneliti selanjutnya.

