

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Kepuasan kerja merupakan salah satu indikator penting dalam manajemen sumber daya manusia dan keseluruhan kinerja organisasi. Secara akademis, kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan menyenangkan atau positif yang dihasilkan oleh persepsi individu tentang pekerjaannya (Locke, 1976 dalam banyak referensi). Dalam konteks organisasi pendidikan seperti Universitas Pendidikan Ganesha, kepuasan kerja pegawai menjadi fokus utama karena berpengaruh pada retensi pegawai, kualitas layanan pendidikan, serta iklim akademik (Gunawan *et al* 2024). Penelitian empiris menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* (WLB) secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, sementara stres kerja juga menunjukkan kontribusi yang signifikan, baik positif maupun negatif, terhadap kepuasan kerja (Wahyu Satriansyah, 2019). Hal ini menggambarkan bahwa kepuasan kerja bukan hanya dipicu oleh faktor internal individu atau organisasi, tetapi juga ditentukan oleh bagaimana individu mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi serta mengelola stres yang muncul akibat pekerjaan.

Stres kerja merupakan respon terhadap ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kapasitas individu dalam menghadapinya. Banyak penelitian menunjukkan bahwa stres kerja memiliki dampak negatif terhadap kepuasan kerja (Sanjaya, 2021) Dalam konteks yang lebih spesifik, *Work-Life Balance* dapat

memainkan perannya sebagai mediator yang mengurangi dampak negatif stres kerja pada kepuasan kerja (Satriansyah, 2019). Artinya, meskipun stres kerja cenderung menurunkan kepuasan, upaya meningkatkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat “meredam” pengaruh negatif tersebut. Dengan demikian, pengukuran stres kerja dalam penelitian ini menjadi sangat penting agar bias yang muncul akibat tekanan kerja dapat dikenali dan strategi mitigasi WLB dievaluasi efektivitasnya.

Selain stres kerja, konflik peran juga menjadi variabel penting yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai. Konflik peran terjadi ketika seseorang menghadapi tuntutan yang saling bertentangan dalam peran profesional dan personal, seperti antara pekerjaan dan keluarga (Yuni, 2022). Di lingkungan kerja pendidikan seperti Universitas Pendidikan Ganesha, pegawai sering kali berhadapan dengan tuntutan akademik di siang hari dan peran keluarga di malam hari, terutama jika mereka memiliki tanggung jawab keluarga yang signifikan. Penelitian tersebut menegaskan bahwa konflik peran—seperti kurangnya waktu untuk keluarga akibat pekerjaan menyebabkan ketidakseimbangan kehidupan dan meningkatkan tekanan psikologis. Dalam konteks ini, *Work-Life Balance* diharapkan menjadi variabel mediasi yang mengurangi dampak konflik peran terhadap kepuasan kerja.

*Work-Life Balance* (WLB) merujuk pada kemampuan individu untuk mencapai keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan kehidupan pribadi. Konsep ini telah dipandang sebagai salah satu faktor kunci dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja organisasi (Gunawan et al., 2024). Penelitian di berbagai sektor, termasuk

industri pertambangan dan pelayanan publik, menunjukkan bahwa WLB berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara beban kerja maupun stres kerja dengan kepuasan kerja; beban kerja dan stres kerja yang tinggi menurunkan WLB, yang pada gilirannya berdampak negatif terhadap kepuasan kerja (Kusumawati & Linando, 2024; Kartika, 2024).

Hasil penelitian serupa juga ditunjukkan oleh Andiani dkk (2026) yang menemukan bahwa WLB berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja karyawan, serta berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompensasi dan kinerja. Selain itu, kajian teoritis yang disusun oleh Yuniarti, Irwansyah, et al. menegaskan pentingnya pemahaman tentang kinerja karyawan dalam perspektif teori maupun praktik, yang dapat memperkuat kerangka konseptual penelitian mengenai peran WLB dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja. Dengan demikian, berbagai hasil penelitian tersebut memberikan kerangka teoretis yang kuat untuk memasukkan WLB sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara stres kerja, konflik peran, dan kepuasan kerja.

Universitas Pendidikan Ganesha, sebagai institusi pendidikan tinggi, memiliki karakteristik pekerjaan yang menuntut baik dari sisi tugas akademik, administrasi, maupun kegiatan pengabdian masyarakat. Karakteristik ini bisa memicu stres kerja dan konflik peran, terutama pada dosen dan pegawai yang memiliki tanggung jawab ganda. Keunikan konteks pendidikan juga menuntut karyawan untuk mampu mengelola tenaganya di antara pertemuan kelas, penelitian, dan peran keluarga. Belum ada penelitian empiris yang menguji secara spesifik hubungan antara stres kerja dan konflik

peran terhadap kepuasan kerja di lingkungan Universitas Pendidikan Ganesha dengan WLB sebagai mediator. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi sangat penting dan relevan untuk memberikan kontribusi lokal dan teoretis.

Secara teoretis, penelitian ini dapat didasarkan pada model Job Demands–Resources (JD-R) dan teori mediasi psikologis: tuntutan pekerjaan (stres kerja, konflik peran) dapat menurunkan keseimbangan kehidupan (WLB), yang selanjutnya berpengaruh pada kepuasan kerja. Temuan-temuan penelitian sebelumnya seperti hasil uji mediasi yang signifikan oleh Kusumawati & Linando (2024) dan Kartika (2024) menjadi landasan teoritis kuat. Kontribusi signifikan dari penelitian ini meliputi: (1) pemberian bukti empiris di sektor pendidikan tinggi, (2) penerapan model mediasi WLB dalam konteks stres kerja dan konflik peran, dan (3) rekomendasi kebijakan internal Universitas Pendidikan Ganesha untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai.

Berdasarkan hasil observasi awal dan wawancara dengan sejumlah pegawai di Universitas Pendidikan Ganesha (Undiksha), ditemukan bahwa konflik peran merupakan salah satu tantangan yang signifikan dalam lingkungan kerja institusi ini. Konflik peran terjadi akibat ketidaksesuaian antara tuntutan pekerjaan, ekspektasi organisasi, dan kapasitas individu dalam menjalankan tugasnya. Fenomena ini terutama dialami oleh tenaga kependidikan dan dosen yang memiliki beban kerja yang kompleks serta harus menjalankan berbagai peran secara bersamaan. Ketidakseimbangan dalam peran yang mereka emban tidak hanya berdampak pada tingkat stres dan kepuasan kerja pegawai, tetapi juga berpengaruh terhadap efektivitas operasional dan kualitas layanan akademik di Undiksha.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa konflik intra-peran menjadi salah satu bentuk konflik yang paling sering dialami pegawai. Dalam proses verifikasi data akademik, pegawai diminta bekerja dengan sangat cepat agar layanan tidak terlambat, namun pada saat yang sama mereka harus memastikan seluruh dokumen diperiksa dengan sangat teliti sesuai regulasi. Situasi ini membuat pegawai berada pada tuntutan yang saling bertentangan kecepatan dan ketelitian sehingga menimbulkan tekanan kerja dan potensi munculnya konflik peran dalam satu tugas yang sama.

Contoh konkret yang sering terjadi adalah saat proses verifikasi KRS (Kartu Rencana Studi) menjelang penutupan sistem. Pihak pimpinan meminta agar semua data mahasiswa diverifikasi dalam waktu dua hari agar sistem akademik dapat dikunci tepat waktu. Namun, dalam praktiknya, pegawai harus mengecek satu per satu data mahasiswa, termasuk kesesuaian SKS, mata kuliah prasyarat, dan status pembayaran UKT, yang membutuhkan ketelitian tinggi. Ketegangan antara tuntutan kecepatan dari pimpinan dan tuntutan ketelitian dari standar prosedur akademik ini sering kali menimbulkan tekanan psikologis yang signifikan bagi pegawai.

Selain itu, konflik inter-peran juga sering dialami oleh dosen yang tidak hanya bertanggung jawab dalam kegiatan pengajaran, tetapi juga harus melaksanakan penelitian, pengabdian kepada masyarakat, serta tugas administratif lainnya. Berdasarkan hasil observasi awal, ditemukan bahwa dosen yang memiliki jabatan struktural, seperti kepala program studi atau sekretaris jurusan, menghadapi tantangan besar dalam menyeimbangkan berbagai tanggung jawab tersebut. Ketika tugas administratif semakin meningkat, alokasi waktu untuk melaksanakan penelitian dan

membimbing mahasiswa menjadi terbatas, yang pada akhirnya berpotensi menurunkan kualitas akademik serta kesejahteraan dosen itu sendiri.

Fenomena lain yang teridentifikasi dalam penelitian ini adalah konflik person-peran, yang terjadi ketika pegawai dihadapkan pada tuntutan pekerjaan yang tidak sejalan dengan nilai, keyakinan, atau kapasitas mereka. Hasil wawancara dengan beberapa pegawai menunjukkan bahwa dalam beberapa kasus, pegawai merasa tertekan ketika harus mengikuti kebijakan tertentu yang tidak sesuai dengan prinsip profesionalisme mereka. Sebagai contoh, pegawai bagian keuangan atau akademik terkadang mengalami dilema etis dalam pengambilan keputusan terkait distribusi anggaran atau seleksi beasiswa, terutama ketika terjadi intervensi dari pihak eksternal. Kondisi ini dapat menimbulkan beban emosional yang berdampak pada kesejahteraan mental pegawai.

Hasil observasi awal dan wawancara dengan beberapa pegawai menunjukkan adanya variasi tingkat kepuasan kerja pada sejumlah aspek utama. Pada aspek kompensasi, pegawai menilai bahwa meskipun penggajian berjalan tepat waktu dan memberikan rasa aman, kesesuaian antara beban kerja dan imbalan yang diterima belum sepenuhnya dirasakan seimbang, terutama ketika volume pekerjaan meningkat. Pada aspek pekerjaan itu sendiri, pegawai pada umumnya menikmati tugas administratif dan layanan akademik karena memberikan ruang untuk belajar, tetapi pekerjaan yang bersifat rutin dan intensitas tinggi pada periode tertentu sering menimbulkan rasa kewalahan. Dari sisi supervisi, hubungan dan komunikasi dengan pimpinan unit dinilai cukup baik, meskipun pada waktu tertentu arahan dapat berubah

akibat tingginya beban kegiatan sehingga menimbulkan ketidakpastian dalam penyelesaian tugas. Hubungan dengan rekan kerja menjadi aspek yang paling positif, ditandai dengan suasana kerja yang saling mendukung dan solidaritas antaranteam yang membantu meringankan beban kerja. Sementara itu, pada aspek kesempatan pengembangan, pelatihan dan workshop yang tersedia dinilai bermanfaat, namun keterbatasan kuota membuat tidak semua pegawai memperoleh peluang yang sama untuk meningkatkan kompetensinya. Keseluruhan temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai dipengaruhi oleh kombinasi faktor kompensasi, karakteristik pekerjaan, kualitas supervisi, hubungan kerja, serta kesempatan pengembangan diri yang belum dirasakan secara merata.

Secara keseluruhan, hasil wawancara lapangan ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja pegawai bervariasi pada lima indikator utama, yaitu kompensasi, karakteristik pekerjaan, supervisi, hubungan antarrekan kerja, dan peluang pengembangan diri. Variasi ini memperkuat urgensi penelitian untuk menganalisis pengaruh stres kerja, konflik peran, dan Work-Life Balance terhadap kepuasan kerja.

Implikasi dari konflik peran yang tidak teratasi dengan baik dapat dirasakan tidak hanya oleh pegawai, tetapi juga oleh institusi secara keseluruhan. Pegawai yang mengalami konflik peran dalam jangka panjang cenderung mengalami stres kerja yang berkepanjangan, kehilangan motivasi, serta menurunnya kinerja dalam memberikan layanan akademik. Hal ini berpotensi menurunkan efisiensi operasional dan memengaruhi persepsi pemangku kepentingan, terutama mahasiswa, terhadap kualitas layanan yang diberikan oleh Undiksha. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang

komprehensif dalam mengatasi permasalahan ini guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan produktif.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang komprehensif bagi pihak manajemen Universitas Pendidikan Ganesha (Undiksha) dalam merumuskan dan mengimplementasikan kebijakan yang berorientasi pada peningkatan kepuasan kerja pegawai. Pemahaman yang mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja menjadi landasan strategis dalam menyusun kebijakan yang lebih adaptif dan responsif terhadap kebutuhan pegawai. Dengan mengidentifikasi determinan utama kepuasan kerja, organisasi dapat mengembangkan strategi yang lebih terarah dalam mengelola stres kerja, mengurangi konflik peran, serta menyeimbangkan beban kerja pegawai guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan produktif.

Lebih lanjut, optimalisasi kebijakan berbasis pada hasil penelitian ini berpotensi memberikan dampak jangka panjang terhadap kesejahteraan pegawai, baik dalam aspek psikologis maupun profesional. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi, menunjukkan loyalitas yang lebih kuat terhadap institusi, serta berkontribusi secara maksimal dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya. Selain itu, kepuasan kerja yang lebih baik juga berkorelasi positif dengan peningkatan kinerja individu, yang pada akhirnya akan memperkuat efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan institusionalnya.

Dampak dari peningkatan kepuasan kerja pegawai tidak hanya terbatas pada aspek internal organisasi, tetapi juga berimplikasi pada peningkatan kualitas layanan akademik di Undiksha secara keseluruhan. Dalam konteks institusi pendidikan tinggi, kualitas layanan akademik sangat dipengaruhi oleh kinerja tenaga kependidikan yang berperan dalam mendukung kegiatan akademik, administratif, dan layanan mahasiswa. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan dan kepuasan pegawai, diharapkan akan terjadi peningkatan efisiensi operasional serta kualitas layanan yang diberikan, yang pada gilirannya akan memperkuat reputasi dan daya saing Undiksha sebagai institusi pendidikan tinggi yang unggul. Dari latar belakang di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "**Pengaruh Stres Kerja dan Konflik Peran terhadap Kepuasan Kerja Pegawai dengan *Work-Life Balance* sebagai Variabel Mediasi di Universitas Pendidikan Ganesha**".

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan yang melandasi pentingnya penelitian ini, yaitu:

1. Masih rendahnya kepuasan kerja sebagian pegawai di Universitas Pendidikan Ganesha. Fenomena ini terlihat dari adanya keluhan pegawai terkait beban kerja yang tinggi, tuntutan administratif, serta keterbatasan waktu untuk mengembangkan kompetensi. Kondisi tersebut berpotensi menurunkan semangat kerja, loyalitas, serta kualitas layanan yang diberikan kepada mahasiswa dan masyarakat.

2. Tingginya tingkat stres kerja di kalangan pegawai. Stres muncul akibat tekanan pekerjaan yang berhubungan dengan target penyelesaian tugas, volume pekerjaan yang menumpuk, hingga kurangnya dukungan organisasi dalam mengelola beban kerja. Stres kerja yang tidak dikelola dengan baik berimplikasi negatif terhadap kesehatan fisik, psikologis, dan motivasi kerja pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada penurunan kepuasan kerja.
3. Munculnya konflik peran yang dialami oleh pegawai. Konflik ini timbul ketika pegawai harus memenuhi tuntutan peran ganda, baik di tempat kerja maupun dalam keluarga. Banyak pegawai yang kesulitan menyeimbangkan peran profesional sebagai tenaga akademik maupun administrasi dengan peran domestik dalam rumah tangga, sehingga memicu kelelahan emosional dan menurunkan kepuasan kerja.
4. Kurangnya keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*Work-Life Balance*). *Work-Life Balance* yang tidak tercapai menyebabkan pegawai sulit menjaga harmoni antara tanggung jawab pekerjaan dan kebutuhan pribadi. Hal ini berpotensi memperburuk dampak stres kerja dan konflik peran terhadap kepuasan kerja, terutama jika organisasi belum memiliki kebijakan yang mendukung keseimbangan tersebut, misalnya fleksibilitas waktu kerja atau dukungan kesejahteraan pegawai.
5. Minimnya penelitian empiris pada konteks perguruan tinggi, khususnya di Universitas Pendidikan Ganesha. Sebagian besar penelitian terdahulu lebih banyak dilakukan pada sektor swasta, industri, atau pemerintahan. Oleh karena

itu, masih terdapat kesenjangan penelitian mengenai bagaimana stres kerja, konflik peran, dan *Work-Life Balance* berinteraksi memengaruhi kepuasan kerja pada sektor pendidikan tinggi di Indonesia.

### **1.3 Batasan Masalah**

Untuk menjaga fokus penelitian dan menghindari keluasan pembahasan, maka penelitian ini dibatasi pada beberapa aspek tertentu. Pertama, penelitian ini hanya menelaah kepuasan kerja pegawai Universitas Pendidikan Ganesha sebagai variabel dependen (Y), sehingga hasil penelitian tidak secara langsung digeneralisasi pada institusi pendidikan tinggi lain. Kedua, variabel independen yang digunakan terbatas pada stres kerja dan konflik peran, sementara faktor lain yang berpotensi memengaruhi kepuasan kerja, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, atau kompensasi, tidak dianalisis secara mendalam dalam penelitian ini. Ketiga, penelitian ini memasukkan *Work-Life Balance* sebagai variabel mediasi untuk menjelaskan hubungan antara stres kerja dan konflik peran terhadap kepuasan kerja, sehingga analisis hanya berfokus pada peran mediasi tersebut tanpa mempertimbangkan variabel moderasi atau variabel mediasi lain. Keempat, responden penelitian dibatasi pada pegawai (tenaga kependidikan dan/atau tenaga akademik yang memiliki peran administratif) di lingkungan Universitas Pendidikan Ganesha, sehingga tidak mencakup mahasiswa maupun pihak eksternal kampus. Kelima, penelitian ini menggunakan desain kuantitatif dengan instrumen kuesioner berskala Likert untuk mengukur persepsi pegawai, sehingga temuan yang diperoleh bersifat deskriptif dan

inferensial berdasarkan data survei, bukan analisis mendalam melalui metode kualitatif. Dengan pembatasan ini, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran yang jelas, terarah, dan relevan mengenai pengaruh stres kerja dan konflik peran terhadap kepuasan kerja melalui *Work-Life Balance* pada konteks Universitas Pendidikan Ganesha.

#### 1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka yang menjadi rumusan masalah adalah sebagai berikut:

1. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap *Work-Life Balance* pegawai di Universitas Pendidikan Ganesha?
2. Apakah konflik peran berpengaruh terhadap *Work-Life Balance* pegawai di Universitas Pendidikan Ganesha?
3. Apakah *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di Universitas Pendidikan Ganesha?
4. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di Universitas Pendidikan Ganesha?
5. Apakah konflik peran berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di Universitas Pendidikan Ganesha?
6. Apakah *Work-Life Balance* memediasi pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Universitas Pendidikan Ganesha?

7. Apakah *Work-Life Balance* memediasi pengaruh konflik peran terhadap kepuasan kerja pegawai di Universitas Pendidikan Ganesha?

### 1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka yang menjadi tujuan penelitian adalah:

1. Untuk menguji pengaruh stres kerja terhadap *Work-Life Balance* pegawai di Universitas Pendidikan Ganesha.
2. Untuk menguji pengaruh konflik peran terhadap *Work-Life Balance* pegawai di Universitas Pendidikan Ganesha.
3. Untuk menguji pengaruh *Work-Life Balance* terhadap kepuasan kerja pegawai di Universitas Pendidikan Ganesha.
4. Untuk menguji pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Universitas Pendidikan Ganesha.
5. Untuk menguji pengaruh konflik peran terhadap kepuasan kerja pegawai di Universitas Pendidikan Ganesha.
6. Untuk menguji peran *Work-Life Balance* sebagai variabel mediasi pada hubungan antara stres kerja dan kepuasan kerja pegawai di Universitas Pendidikan Ganesha.
7. Untuk menguji peran *Work-Life Balance* sebagai variabel mediasi pada hubungan antara konflik peran dan kepuasan kerja pegawai di Universitas Pendidikan Ganesha.

## 1.6 Manfaat Penelitian

### 1. Manfaat Teoretis

Memberikan kontribusi pada pengembangan literatur di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait pengaruh stres kerja, konflik peran, dan *Work-Life Balance* terhadap kepuasan kerja. Menguatkan teori-teori sebelumnya, seperti Job Demands–Resources Model (JD-R) dan teori *Work-Life Balance*, dengan pembuktian empiris pada konteks pendidikan tinggi. Menjadi rujukan akademis bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji variabel serupa dalam konteks berbeda.

### 2. Manfaat Praktis

Memberikan gambaran bagi manajemen Universitas Pendidikan Ganesha mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai. Menjadi dasar dalam merancang kebijakan dan program peningkatan kesejahteraan pegawai, seperti manajemen stres, penataan beban kerja, dan kebijakan *Work-Life Balance*. Membantu pegawai memahami pentingnya mengelola stres kerja dan konflik peran untuk menjaga keseimbangan kehidupan kerja serta meningkatkan kepuasan kerja.

## 1.7 Rencana Publikasi

Rencana publikasi penelitian ini adalah pada urnal Magister Manajemen Universitas Mataram. Jurnal dapat diakses pada link berikut:

<https://jurnal.fe.unram.ac.id/index.php/jmm>