

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi pada dasarnya memiliki karakteristik, struktur, dan dinamika kerja yang khas, bergantung pada tujuan pendirian serta bidang yang digeluti. Lembaga negara sebagai bagian dari sistem pemerintahan memiliki tanggung jawab yang sangat besar dalam menjaga stabilitas dan keberlanjutan tata kelola negara. Salah satu lembaga negara yang sangat krusial dalam sistem demokrasi Indonesia adalah Komisi Pemilihan Umum (KPU). KPU merupakan lembaga yang dibentuk khusus untuk menyelenggarakan pemilihan umum secara nasional. Keberadaan KPU tidak terlepas dari perkembangan sistem politik di Indonesia, yang mengedepankan prinsip demokrasi langsung, partisipatif, dan akuntabel. Sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, KPU adalah lembaga yang bersifat nasional, tetap, dan mandiri. Ketiga karakteristik ini menempatkan KPU dalam posisi strategis, bebas dari intervensi politik, dan bertanggung jawab langsung kepada konstitusi dan rakyat. (Hafid *et,al.*, 2023)

Pemilihan umum (pemilu) di Indonesia, yang awalnya hanya ditujukan untuk memilih wakil rakyat di DPR, DPRD Provinsi, dan DPRD Kabupaten/Kota, mengalami perkembangan signifikan sejak adanya

amandemen keempat UUD 1945 pada tahun 2002. Perubahan tersebut membawa pemilihan presiden dan wakil presiden ke dalam sistem pemilu langsung yang dilaksanakan oleh rakyat. Ini berarti, ruang lingkup dan tanggung jawab KPU bertambah besar, tidak hanya sebatas menyelenggarakan pemilihan legislatif, tetapi juga pemilihan presiden dan wakil presiden, pemilihan kepala daerah dan wakil kepala daerah. Untuk mendukung kelancaran tugasnya, KPU memiliki kewenangan luas: mulai dari merencanakan dan mempersiapkan pelaksanaan pemilu, menetapkan partai politik peserta pemilu, membentuk panitia pemilihan dari pusat hingga ke tempat pemungutan suara (TPS), menetapkan jumlah kursi legislatif untuk setiap daerah pemilihan, hingga menetapkan hasil pemilu dan memimpin seluruh tahapan kegiatan pemilu secara menyeluruh. Kompleksitas tugas ini membutuhkan kesiapan organisasi dan sumber daya manusia yang tangguh, profesional, dan berintegritas. (Septiana *et al.*, 2024)

KPU merupakan lembaga yang memiliki sistem rekrutmen tersendiri, terutama dalam hal pengangkatan komisioner. Tidak seperti lembaga negara lainnya yang menganut sistem karier berjenjang, jabatan komisioner KPU tidak berasal dari promosi internal atau kenaikan pangkat, melainkan melalui proses seleksi terbuka yang memungkinkan setiap Warga Negara Indonesia yang memenuhi syarat untuk ikut serta. Seperti yang disampaikan oleh (Syafriзал, 2021) model rekrutmen ini menciptakan keberagaman yang tinggi di tubuh KPU karena setiap komisioner datang

dari latar belakang pendidikan, pekerjaan, dan pengalaman yang berbeda-beda. Konsekuensinya, untuk dapat bekerja secara efektif, para komisioner harus mampu menyatukan visi dan misi kelembagaan yang sama agar arah organisasi tidak berjalan sendiri-sendiri. Hal ini tentu menjadi tantangan tersendiri dalam membangun sinergi dan kepemimpinan kolektif di lingkungan KPU, khususnya dalam hal mengoordinasikan tugas-tugas operasional bersama jajaran sekretariat.

Realitas kerja di lingkungan KPU, khususnya pada tingkat provinsi seperti KPU Provinsi Jawa Timur, menunjukkan dinamika yang tinggi dan kompleks, menjadi bagian tak terpisahkan dari keseharian para pegawai. Penyelenggaraan pemilu bukan hanya soal administrasi, tetapi juga berkaitan erat dengan tekanan waktu, ekspektasi publik, dan tanggung jawab menjaga netralitas serta integritas kelembagaan. Dalam konteks seperti ini, kepuasan kerja menjadi faktor kunci yang perlu diperhatikan oleh manajemen organisasi. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana seorang pegawai merasa puas terhadap aspek-aspek dalam pekerjaan, seperti gaji, hubungan kerja, sistem penghargaan, hingga lingkungan kerja. Kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan semangat kerja, loyalitas, dan efektivitas individu dalam menyelesaikan tugasnya. Sebaliknya, apabila pegawai merasa tidak puas, maka hal tersebut dapat berdampak pada menurunnya komitmen, meningkatnya konflik internal.

Aspek lain yang semakin penting untuk diperhatikan dalam konteks organisasi modern adalah *Work Life Balance*. *Work Life Balance* mengacu

pada kemampuan individu untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, keluarga, dan kebutuhan sosial lainnya. Dalam praktiknya, pegawai KPU seringkali dihadapkan pada beban kerja yang meningkat drastis menjelang hari pemungutan suara, lembur yang tidak terhindarkan, serta tanggung jawab moral yang tinggi terhadap keberhasilan pemilu. Kondisi ini berisiko menimbulkan kelelahan mental, stres kerja, hingga ketidakseimbangan hidup yang berujung pada penurunan produktivitas. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan kebijakan dan budaya kerja yang mendukung keseimbangan tersebut, agar pegawai tetap mampu bekerja secara optimal tanpa mengorbankan kesejahteraan pribadi mereka.

Kinerja yang optimal tidak hanya mencerminkan keberhasilan dalam mencapai target institusional, tetapi juga menjadi cerminan dari tata kelola sumber daya manusia yang sehat dan produktif. Hal ini menjadi sangat relevan untuk diamati di lingkungan KPU Provinsi Jawa Timur, mengingat posisi strategisnya sebagai penyelenggara pemilu di wilayah dengan jumlah pemilih yang besar dan keragaman sosial yang tinggi. Oleh karena itu, untuk memperoleh gambaran empirik mengenai capaian aktual yang telah diraih, berikut disajikan data tingkat capaian kinerja KPU Provinsi Jawa Timur pada tahun 2024.

Tabel 1. Data Capaian Kinerja KPU Provinsi Jawa Timur Tahun 2024

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	% Capaian
1	Terlaksananya fasilitasi lembaga riset kepegawaian dan operasionalnya	Persentase fasilitasi kerja sama KPU Provinsi Jawa Timur dengan lembaga riset kepegawaian	90%	85%	94,12%
2	Meningkatkan kualitas dan relevansi kompetensi pegawai dengan tugas yang diamanatkan	Persentase pegawai yang telah mengikuti pelatihan dan pengembangan sesuai bidang tugas	100%	95%	90%
3	Terwujudnya dukungan sarana dan prasarana guna meningkatkan kelancaran tugas KPU Provinsi Jawa Timur	Persentase tersedianya kompetensi prasarana untuk memenuhi kebutuhan kerja pegawai yang berfungsi dengan baik	100%	90%	100%
4	Terwujudnya data pemilih secara berkelanjutan di Provinsi Jawa Timur	Persentase KPU Provinsi Jawa Timur dan KPU Kabupaten/Kota yang memutakhirkan data pemilih tepat waktu	100%	95%	95%
5	Terwujudnya tahapan Pemilu/Pemilihan sesuai jadwal di Provinsi Jawa Timur	Persentase KPU Provinsi Jawa Timur dan KPU Kabupaten/Kota yang menyelenggarakan Pemilu/Pemilihan sesuai dengan jadwal	100%	95%	100%
6	Terlaksananya penetapan peraturan KPU sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan serta pendokumentasian informasi hukum dan penyusunannya	Persentase rancangan surat keputusan KPU Provinsi Jawa Timur yang disusun dan diharmonisasikan tepat waktu sesuai kerangka regulasi KPU	100%	95%	95%
7	Terwujudnya dukungan logistik dalam penyelenggaraan Pemilu/Pemilihan di Provinsi Jawa Timur	Persentase satuan kerja (Satker) yang mendistribusikan logistik Pemilu/Pemilihan secara tepat sasaran, tepat jumlah, tepat jenis, tepat mutu, dan tepat waktu	100%	90%	80%
8	Meningkatnya akuntabilitas keuangan dan kinerja KPU Provinsi Jawa Timur	Nilai evaluasi atas akuntabilitas kinerja KPU	B	BB	80,86%

Sumber : KPU Provinsi Jawa Timur Tahun 2025

Berdasarkan data capaian kinerja KPU Provinsi Jawa Timur tahun 2024, terdapat indikasi kuat bahwa penurunan kinerja yang terjadi sangat dipengaruhi oleh rendahnya tingkat kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja menjadi faktor krusial yang menentukan kualitas pelaksanaan tugas dan pencapaian target organisasi. Bukti nyata terlihat pada sasaran strategis peningkatan kualitas dan relevansi kompetensi pegawai, di mana realisasi pelatihan dan pengembangan hanya mencapai 90% dari target 100%. Hal ini menunjukkan bahwa tidak semua pegawai mendapatkan pelatihan yang memadai dan sesuai dengan kebutuhan tugasnya, yang berakibat pada menurunnya kepuasan kerja terutama dalam aspek pengembangan profesional. Rendahnya kepuasan kerja tersebut disebabkan oleh kurangnya perhatian dan dukungan organisasi dalam menyediakan kesempatan pengembangan kompetensi secara optimal.

Penurunan kinerja dalam data capaian KPU Provinsi Jawa Timur juga mengindikasikan adanya gangguan pada keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (*Work Life Balance*) pegawai. Terutama terlihat dari realisasi distribusi logistik yang hanya mencapai 80% dari target 100%, menunjukkan adanya tekanan dan beban kerja yang tinggi, khususnya menjelang pelaksanaan pemilu. Kondisi ini berpotensi memaksa pegawai untuk bekerja lembur atau mengorbankan waktu pribadi demi menyelesaikan tugas-tugas yang mendesak, sehingga mengganggu *Work Life Balance* mereka. Ketidakseimbangan ini dapat menyebabkan stres kerja, kelelahan, dan berkurangnya waktu untuk pemulihan fisik dan mental.

Akibatnya, pegawai menghadapi risiko menurunnya motivasi dan produktivitas kerja yang berdampak pada capaian kinerja yang kurang optimal.

Kondisi kerja yang menuntut pengorbanan waktu dan energi akibat keterbatasan fasilitas berpotensi mengganggu *Work Life Balance*. Pengorbanan ini kerap menyebabkan ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang menjadi pemicu stres kerja, kelelahan mental, hingga penurunan kinerja serta produktivitas pegawai. *Work Life Balance* memiliki peran penting dalam menciptakan rasa kepuasan dan kebahagiaan individu. Keberadaan keseimbangan tersebut berdampak positif terhadap kondisi psikologis dan emosional pegawai. Pegawai dengan tingkat *Work Life Balance* yang baik umumnya terhindar dari konflik antara tanggung jawab pekerjaan dan peran keluarga, sehingga tetap mampu menjaga kinerja secara optimal. Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Dousin *et al.*, 2019; Arifin & Muharto, 2022).

Hubungan saling menguntungkan inilah yang dijelaskan *grand theory* dalam penelitian ini, yaitu *Social Exchange Theory* yang pertama kali diperkenalkan oleh George Homans (1958) dan dikembangkan lebih lanjut oleh Peter Blau (1964). Teori ini menjelaskan bahwa interaksi sosial, termasuk dalam konteks hubungan kerja, dibangun berdasarkan prinsip pertukaran yang saling menguntungkan. Pegawai yang merasa mendapat dukungan, keadilan, dan penghargaan dari organisasi termasuk dalam hal

keseimbangan kehidupan kerja, cenderung akan membalasnya dengan kontribusi positif yang melebihi ekspektasi formal. Salah satu bentuk kontribusi tersebut adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yakni perilaku kerja sukarela yang tidak tertulis dalam kontrak kerja, tetapi berkontribusi besar terhadap kelancaran dan efektivitas organisasi. Oleh karena itu, melalui lensa SET, kepuasan kerja dan *Work Life Balance* tidak hanya memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan OCB sebagai wujud nyata pertukaran sosial yang positif antara pegawai dan organisasi.

Research gap terkait hubungan antara *Work Life Balance* dengan kinerja pegawai yang menjadi dasar penting untuk dilakukan kajian lebih lanjut. Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *Work Life Balance* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Misalnya, penelitian oleh Dousin *et al.*, (2019) menyimpulkan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi berperan penting dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai di sektor jasa. Temuan serupa juga disampaikan oleh Arifin & Muharto, (2022), yang menemukan bahwa pegawai yang mampu menjaga keseimbangan kehidupan kerja cenderung memiliki semangat kerja yang lebih tinggi dan menunjukkan kinerja yang lebih baik dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Namun demikian, hasil yang berbeda ditunjukkan oleh penelitian lainnya. Hasil penelitian Foanto *et al.*, (2020) serta Rahmawati *et al.*, (2021) menemukan bahwa *Work Life Balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dalam

studi tersebut, meskipun pegawai merasakan adanya keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, hal tersebut tidak selalu tercermin dalam peningkatan kinerja

Hasil penelitian terkait pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan temuan yang beragam dan belum konsisten, sehingga membuka ruang untuk dilakukan kajian lebih lanjut. Beberapa penelitian menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Penelitian Paparang, Areros, and Tatimu (2021), Samprastyo, Irbayuni, and Rini (2021) mengungkapkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi berdampak langsung pada peningkatan kinerja pegawai. Hisan, Zikriani, and Hamid (2021), menegaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, karena pegawai yang merasa puas cenderung memiliki motivasi kerja tinggi, loyalitas yang kuat, serta dedikasi dalam menyelesaikan tugas. Namun demikian, tidak semua hasil penelitian mendukung pandangan tersebut. Penelitian oleh Adiyasa and Windayanti (2019) serta Fauziek and Yanuar (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dalam studi tersebut, ditemukan bahwa meskipun pegawai merasa cukup puas terhadap kondisi kerja, hal itu tidak selalu tercermin dalam hasil kerja yang tinggi. (Purwadi *et al.*, 2020) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, yang menunjukkan bahwa kepuasan semata tidak menjamin peningkatan performa kerja, terutama ketika faktor

lain seperti tekanan organisasi, beban kerja, atau gaya kepemimpinan turut berperan.

Berdasarkan research gap diatas, terdapat celah penelitian yang dapat diindikasikan bahwa kepuasan kerja dan *Work Life Balance* tidak serta-merta menghasilkan kinerja pegawai yang tinggi apabila tidak diiringi oleh faktor lain yang mendorong perilaku positif dalam organisasi. Dalam hal ini, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berperan penting sebagai elemen penguat yang mampu menjembatani hubungan antara kondisi internal pegawai dengan output kinerja yang dihasilkan. OCB memungkinkan munculnya kontribusi tambahan dari pegawai di luar kewajiban formalnya, seperti membantu rekan kerja secara sukarela, menjaga lingkungan kerja yang kondusif, menunjukkan loyalitas terhadap organisasi, serta memiliki inisiatif dalam meningkatkan efektivitas kerja.

Organizational Citizenship Behavior tidak hanya berperan sebagai pelengkap, tetapi juga menjadi mekanisme mediasi yang signifikan dalam menjelaskan hubungan antara kepuasan kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan peningkatan kinerja. Pegawai yang merasa puas dalam pekerjaannya dan mampu menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional akan lebih cenderung terlibat dalam perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Keterlibatan ini kemudian memicu peningkatan semangat kerja, kolaborasi tim yang lebih solid, dan dedikasi terhadap pencapaian tujuan organisasi, yang secara keseluruhan berdampak positif pada kualitas dan kuantitas kinerja.

Dengan demikian, studi ini berupaya untuk mengkonfirmasi peran mediasi *Organizational Citizenship Behavior* dalam hubungan antara kepuasan kerja dan *Work Life Balance* terhadap kinerja pegawai, sebagai respons atas ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu. Penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, tetapi juga menghasilkan temuan empiris yang aplikatif bagi lembaga publik, khususnya Komisi Pemilihan Umum (KPU) Provinsi Jawa Timur, dalam menyusun strategi peningkatan kinerja berbasis penguatan nilai-nilai perilaku kerja sukarela yang produktif dan berorientasi kolektif.

Berdasarkan hasil uraian latar belakang diatas, serta penelitian-penelitian terdahulu, ditemukan adanya research gap. Dengan demikian, peneliti akan melakukan penelitian dengan judul **“ANALISIS KEPUASAN KERJA DAN *WORK LIFE BALANCE* TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* PADA SEKRETARIAT KOMISI PEMILIHAN UMUM PROVINSI JAWA TIMUR”**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasar latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa Timur ?

2. Bagaimana pengaruh *Work Life Balance* terhadap kinerja pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa Timur ?
3. Bagaimana pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa Timur ?
4. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa Timur ?
5. Bagaimana pengaruh *Work Life Balance* terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa Timur ?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memahami kinerja pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa Timur. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa Timur
2. Menganalisis pengaruh *Work Life Balance* terhadap kinerja pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa Timur
3. Menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa Timur

4. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa Timur
5. Menganalisis pengaruh *Work Life Balance* terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa Timur

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Akademis

Penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya pada konteks organisasi publik seperti Komisi Pemilihan Umum (KPU). Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi referensi bagi akademisi, peneliti, dan mahasiswa dalam memahami hubungan kompleks antara kepuasan kerja, *Work Life Balance*, dan kinerja pegawai melalui peran mediasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Selain itu, penelitian ini memperkaya literatur mengenai perilaku organisasi dengan menghadirkan model yang mengintegrasikan variabel-variabel tersebut dalam konteks penyelenggaraan pemilu, yang selama ini masih minim kajiannya.

2. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkuat dan mengembangkan teori-teori yang berkaitan dengan kepuasan kerja, *Work Life Balance*, dan kinerja pegawai, terutama dalam perspektif *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel mediasi. Dengan membuktikan peran mediasi OCB, penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan teori perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia dengan menunjukkan bagaimana perilaku ekstra-rol pegawai dapat menjadi mekanisme penting yang menjembatani pengaruh kepuasan kerja dan keseimbangan hidup terhadap kinerja. Temuan ini juga membuka peluang untuk penelitian lanjutan dalam memperdalam pemahaman tentang faktor-faktor yang dapat meningkatkan efektivitas kinerja organisasi publik.