

SKRIPSI



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

**PENGARUH PENERAPAN *WORK LIFE BALANCE*
TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI PADA
BIRO ORGANISASI DAN SUMBER DAYA MANUSIA
KEMENTERIAN ENERGI DAN SUMBER DAYA
MINERAL**

Disusun oleh

Nama : Syifaa Rabaani

NPM : 2220011006

Jurusan : Administrasi Publik

Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur (MSDMA)

**PROGRAM SARJANA TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

JAKARTA, 2026



**PENGARUH PENERAPAN *WORK LIFE BALANCE*
TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI PADA
BIRO ORGANISASI DAN SUMBER DAYA MANUSIA
KEMENTERIAN ENERGI DAN SUMBER DAYA
MINERAL**

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagai Syarat Guna Memperoleh Gelar
Sarjana Terapan oleh**

**Nama : Syifaa Rabaani
NPM : 2220011006
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur
(MSDMA)**

SKRIPSI

**PROGRAM SARJANA TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
JAKARTA, 2026**

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

NAMA : Syifaa Rabaani
NPM : 2220011006
JURUSAN : Administrasi Publik
PROGRAM STUDI : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur
JUDUL : Pengaruh Penerapan *Work Life Balance* Terhadap
Motivasi Kerja Pegawai Pada Biro Organisasi dan Sumber
Daya Manusia Kementerian Energi dan Sumber Daya
Mineral

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Pada, 18 Juni 2026

Pembimbing

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Rima Ranintya Yusuf'.

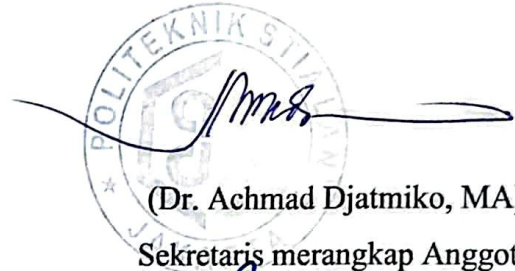
(Rima Ranintya Yusuf, S.IP.,M.P.A)

NIP. 198906132018012002

LEMBAR PENGESAHAN

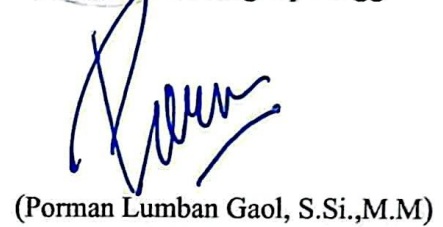
Diperiksa dan disahkan oleh Tim Penguji Ujian Tugas Akhir Sarjana Terapan
Politeknik STIA LAN Jakarta pada 29 Juni 2026

Ketua merangkap Anggota



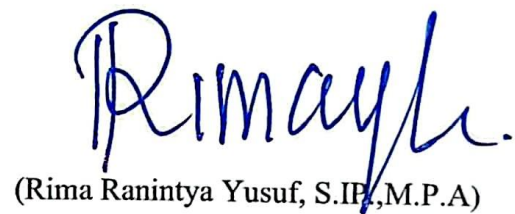
(Dr. Achmad Djatmiko, MA)

Sekretaris merangkap Anggota



(Porman Lumban Gaol, S.Si., M.M)

Anggota



(Rima Ranintya Yusuf, S.IP., M.P.A)

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini

Nama : Syifaa Rabaani
NPM : 2220011006
Jurusan : Administrasi Negara
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat dengan judul **Pengaruh Penerapan *Work Life Balance* Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Biro OSDM Kementerian ESDM** merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penulisan Tugas Akhir ini merupakan **hasil plagiat atau penjiplakan** terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia **menerima sanksi** berdasarkan peraturan Politeknik STIA LAN Jakarta dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan.

Jakarta, 18 Juni 2026



Syifaa Rabaani

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan Rahmat dan karuniaNya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini yang berjudul “Pengaruh Penerapan *Work Life Balance* Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Biro OSDM Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral” dengan baik dan lancar. Penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada kedua orang tua yang senantiasa memberikan doa, dukungan, serta motivasi, baik secara moril maupun materil. Selain itu, penulis juga mengucapkan terimakasih kepada Ibu Rima Ranintya Yusuf S.IP., M.P.A. selaku dosen pembimbing skripsi yang senantiasa memberikan ilmu dan bimbingan selama proses penyusunan skripsi ini. Sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan baik. Selain itu, penulis juga menyampaikan terima kasih kepada:

1. Ibu Ir. Ida Nuryatin Finahari, M.Eng., selaku Kepala Biro Sumber Daya Manusia Sekretariat Jenderal Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral, yang telah memberikan izin dan dukungan terhadap pelaksanaan penelitian;
2. Bapak Riyan Afrianto, S.I.P., M.A., Subkoordinator Kepegawaian Biro SDM Kementrian Energi dan Sumber Daya Mineral, yang telah memberikan bimbingan, arahan, serta masukan berharga selama pelaksanaan kegiatan penelitian;
3. Bapak Supriyadi, S.Tr.A.P., selaku narahubung yang telah membantu dalam proses koordinasi, pemberian informasi, serta memfasilitasi kebutuhan data selama kegiatan penelitian berlangsung.
4. Seluruh pegawai Biro OSDM Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral, yang telah menerima dengan baik dan memberikan segala pengetahuan kepada peneliti selama melaksanakan kegiatan penelitian;
5. Bapak Kaprodi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur, Bapak Porman Lumban Gaol, S.Si.,M.M yang telah mengizinkan peneliti melaksanakan penelitian di Biro OSDM Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral;

6. Seluruh jajaran dosen dan tenaga pendidik Politeknik STIA LAN Jakarta yang turut membantu selama proses perkuliahan serta pengurusan administrasi akademik;
7. Nadinda, Nisrina, Halimah, Fanda, Feli, Syahlita, Taci, Caca dan Desti yang selalu memberikan semangat, canda tawa dan bantuan selama pelaksanaan penelitian berlangsung;
8. Teman – teman MSDMA Angkatan 2022 yang selalu memberikan dukungan moral dan semangat.

Pada penelitian ini tidak menutup kemungkinan banyaknya kekurangan yang harus diperbaiki. Segala bentuk kritik dan saran akan dengan senang hati diterima dan diharapkan dapat membantu di masa selanjutnya agar lebih baik lagi.

Jakarta, 18 Juni 2026



Syifaa Rabaani
NPM. 2220011006

ABSTRAK

PENGARUH PENERAPAN *WORK LIFE BALANCE* TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI PADA BIRO OSDM KEMENTERIAN ENERGI DAN SUMBER DAYA MINERAL

Nama : Syifaa Rabaani
NPM : 2220011006
Dosen Pembimbing : Rima Ranintya Yusuf, S.IP., M.P.A

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya fenomena ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi pegawai pada Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia (OSDM) Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral, yang ditunjukkan oleh pekerjaan yang dikerjakan di luar jam kerja, keterlambatan, dan terganggunya aktivitas pribadi akibat tuntutan pekerjaan, sehingga berpotensi memengaruhi motivasi kerja pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh penerapan *Work Life Balance* terhadap motivasi kerja pegawai pada Biro OSDM Kementerian ESDM. Penelitian menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif, dengan teknik *sampling* jenuh terhadap 95 pegawai sebagai responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, regresi linier sederhana, uji t, dan koefisien determinasi dengan bantuan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan persamaan regresi $Y = 2,930 + 1,430X$ dengan nilai signifikansi $0,001 < 0,05$ dan nilai R Square sebesar 0,939, yang berarti *Work Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai sebesar 93,9%. Berdasarkan temuan tersebut, disarankan agar Biro OSDM melakukan analisis beban kerja secara berkala, menyusun kebijakan kerja fleksibel, meningkatkan program pengembangan karier, serta memperkuat sistem penghargaan guna mendukung peningkatan motivasi kerja pegawai secara berkelanjutan.

Kata Kunci: *Work Life Balance*, Motivasi Kerja, Pegawai

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF WORK-LIFE BALANCE IMPLEMENTATION ON EMPLOYEE WORK MOTIVATION AT THE BUREAU OF ORGANIZATION AND HUMAN RESOURCES, MINISTRY OF ENERGY AND MINERAL RESOURCES

Nama : Syifaa Rabaani

NPM : 2220011006

Dosen Pembimbing : Rima Ranintya Yusuf, S.IP., M.P.A

This study was driven by an imbalance between work and personal life among employees at the Bureau of Organization and Human Resources (OSDM), Ministry of Energy and Mineral Resources, evidenced by work completed outside office hours, tardiness, and personal activities disrupted by job demands, potentially affecting employee work motivation. This study aims to determine and verify the influence of Work Life Balance implementation on employee work motivation at the Bureau of OSDM. The research employed a descriptive method with a quantitative approach, using saturated sampling of 95 employees as respondents. Data were collected through Likert-scale questionnaires, observation, and documentation, then analyzed using validity and reliability tests, classical assumption tests, simple linear regression, t-test, and the coefficient of determination via SPSS. The results show the regression equation $Y = 2.930 + 1.430X$ with a significance value of $0.001 < 0.05$ and an R Square of 0.939, indicating that Work Life Balance has a positive and significant influence on employee work motivation of 93.9%. Based on these findings, it is recommended that the Bureau of OSDM conduct regular workload analysis, formulate flexible working policies, enhance career development programs, and strengthen the reward system to sustainably support increased employee work motivation.

Keywords: *Work Life Balance, Work Motivation, Employees*

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH SKRIPSI	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR TABEL	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Permasalahan	14
C. Tujuan Penelitian	14
D. Manfaat Penelitian	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	16
A. Tinjauan Teori.....	16
B. Penelitian Terdahulu	32
C. Definisi Operasional Variabel dan Indikatornya.....	35
D. Kerangka Berpikir.....	36
E. Hipotesis Penelitian.....	37
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	38
A. Metode Penelitian.....	38

B. Populasi, Sampel dan Teknik <i>Sampling</i>	39
C. Teknik Pengumpulan Data.....	40
D. Instrumen Penelitian.....	43
E. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....	50
F. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data.....	51
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	56
A. Penyajian Data	56
B. Uji Validitas Dan Uji Reliabilitas Instrumen.....	65
C. Pembahasan.....	76
D. Sintesis Pemecahan Masalah	80
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	87
A. Kesimpulan	87
B. Saran.....	89
DAFTAR PUSTAKA.....	xciii
LAMPIRAN.....	xcviii

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Hasil Survei <i>Work From Anywhere</i> Biro OSDM Tahun 2026.....	3
Gambar 2 Indikator Motivasi Kerja	7
Gambar 3 Hasil Total Riwayat Pegawai Biro OSDM Yang Melakukan WFH.....	7
Gambar 4 Hasil Survei Faktor Ketidakpuasan dalam Bekerja	9
Gambar 5 Hasil Akumulasi Total Waktu Lembur Bulanan 2025.....	10
Gambar 6 Kerangka Berfikir.....	36
Gambar 7 Bagan Organisasi Biro OSDM Kementerian ESDM	57
Gambar 8 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin Pegawai Biro OSDM	58
Gambar 9 Jumlah Pegawai Biro OSDM Berdasarkan Jabatan	59

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR TABEL

tabel 1 Akumulasi Keterlambatan Pada Biro OSDM Tahun 2025	10
tabel 2 Definisi Operasional Variabel dan Indikatornya.....	35
tabel 3 Populasi Penelitian	39
tabel 4 Interval Penelitian.....	43
tabel 5 Kuesioner Penelitian.....	44
tabel 6 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin Pegawai Biro OSDM	58
tabel 7 Responden Berdasarkan Jabatan Pegawai Biro Organisasi dan SDM.....	59
tabel 8 Statistik Deskriptif Variabel <i>Work Life Balance</i> (X)	60
tabel 9 Statistik Deskriptif Variabel Motivasi Kerja (Y)	61
tabel 10 Analisis Kuesioner Variabel <i>Work Life Balance</i> (X)	61
tabel 11 Analisis Kuesioner Variabel Motivasi Kerja (Y)	63
tabel 12 Hasil Uji Validitas Variabel <i>Work Life Balance</i> (X).....	66
tabel 13 Uji Validitas Variabel <i>Work Life Balance</i> (X)	66
tabel 14 Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja (Y).....	67
tabel 15 Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja (Y)	68
tabel 16 Hasil Uji Reliabilitas Variabel <i>Work Life Balance</i> (X).....	70
tabel 17 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja (Y).....	70
tabel 18 Hasil Uji Normalitas.....	71
tabel 19 Hasil Uji Multikolinearitas	72
tabel 20 Hasil Uji Autokorelasi.....	72
tabel 21 Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	73
tabel 22 Hasil Uji Regresi Linier Sederhana.....	74
tabel 23 Hasil Uji T	75
tabel 24 Hasil Uji Koefisien Determinasi	75

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Work Life Balance (WLB) merupakan salah satu aspek penting yang menentukan kualitas kehidupan kerja pegawai, yaitu kondisi yang menggambarkan kemampuan individu dalam menyelaraskan tanggung jawab pekerjaan dengan kehidupan pribadi guna menjaga keseimbangan antara pencapaian karier dan kewajiban keluarga (Yunita et al., 2023). Secara teoretis, penerapan praktik *Work Life Balance* yang baik berkaitan erat dengan motivasi kerja pegawai. Motivasi tersebut pada dasarnya bersumber dari dorongan internal individu untuk memenuhi kebutuhan hidup sekaligus meningkatkan kualitas hidupnya (Saputra et al., 2024). Dengan demikian, individu yang mampu menyeimbangkan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi cenderung menunjukkan dedikasi yang lebih tinggi terhadap pekerjaannya serta mempertahankan semangat kerja dalam jangka panjang (Poernamasari et al., 2023). Isu ini menjadi semakin relevan mengingat peran penting sumber daya manusia (SDM) sebagai unsur utama organisasi, karena fungsinya sangat vital dalam menjalankan aktivitas organisasi untuk mencapai visi, misi, dan target yang telah ditetapkan. Dalam lingkup birokrasi, pihak yang mengemban peran tersebut adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) yang memiliki mandat utama untuk melayani masyarakat.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa menyelaraskan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi masih menjadi tantangan bagi sebagian besar perusahaan. Salah satunya yaitu, hasil survei Jobstreet.com tahun 2022 menunjukkan bahwa sekitar 85% tenaga kerja lokal merasa kurang puas terhadap kariernya saat ini. Salah satu penyebab utama kondisi tersebut adalah belum optimalnya penerapan praktik *Work Life Balance*. Kondisi ini dapat menimbulkan berbagai permasalahan,

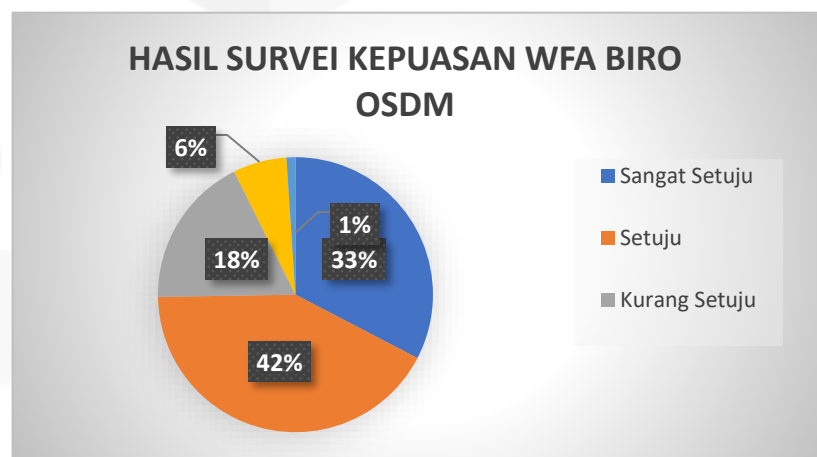
seperti meningkatnya kelelahan kerja, tingginya tingkat stres, serta menurunnya kemampuan pegawai untuk berkonsentrasi, yang pada akhirnya dapat memengaruhi produktivitas kerja secara keseluruhan (Al-Adawi et al., 2022).

Kondisi serupa juga terjadi pada Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia (OSDM) Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM). Guna merespons tingginya tuntutan fleksibilitas kerja, pemerintah menetapkan Peraturan Presiden Nomor 21 Tahun 2023 serta Surat Edaran Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral Nomor 1.E/KP.06/MEM.S/2024 sebagai landasan penerapan praktik *Work From Anywhere* (WFA). Kebijakan tersebut merupakan bagian dari perubahan sistem kerja yang berkembang pascapandemi COVID-19 sekaligus upaya organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan kerja modern. Pada masa pandemi, pemerintah menerapkan kebijakan *Work From Home* (WFH) untuk memastikan pelaksanaan tugas pemerintahan tetap berjalan sekaligus mengurangi risiko penyebaran virus. Pengalaman penerapan WFH menunjukkan bahwa berbagai aktivitas pekerjaan tetap dapat dilaksanakan secara efektif dengan dukungan teknologi informasi dan komunikasi. Kondisi tersebut mendorong perubahan pola kerja yang semula berorientasi pada kehadiran fisik menjadi berorientasi pada pencapaian hasil dan kinerja.

Setelah pandemi COVID-19 berakhir, fleksibilitas kerja tidak lagi dipandang hanya sebagai solusi darurat yang bersifat sementara, melainkan berkembang menjadi instrumen strategis untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas Aparatur Sipil Negara (ASN). Hal ini tertuang dalam Peraturan Presiden Nomor 21 Tahun 2023 tentang Hari Kerja dan Jam Kerja Instansi Pemerintah dan Pegawai ASN, yang menjadi landasan yuridis bagi transformasi sistem kerja yang lebih adaptif. Sebagai tindak lanjut dari regulasi tersebut, Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM) menerbitkan Surat Edaran Menteri Energi dan Sumber

Daya Mineral Nomor 1.E/KP.06/MEM.S/2024 yang mengatur pelaksanaan fleksibilitas kerja di lingkungan Kementerian ESDM, termasuk penerapan kebijakan *Work From Anywhere* (WFA). Kebijakan ini menjadi pedoman bagi pegawai untuk bekerja secara fleksibel tanpa mengabaikan pencapaian target kinerja, efektivitas koordinasi, serta kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Implementasi kebijakan *Work From Anywhere* (WFA) diharapkan dapat menciptakan keseimbangan yang ideal antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi pegawai, sehingga suasana kerja menjadi lebih kondusif dan mampu meningkatkan motivasi kerja individu. Ketika motivasi kerja pegawai meningkat, organisasi berpeluang mencapai produktivitas yang tinggi sekaligus mewujudkan sasaran strategis secara konsisten dan berkelanjutan.



Gambar 1 Hasil Survei *Work From Anywhere* Biro OSDM Tahun 2026

Sumber: *Data Survei Work From Anywhere data pertanggal 20 Mei 2026*

Pada bulan Januari 2026, Biro OSDM melakukan survei kepuasan terhadap kebijakan WFA kepada seluruh pegawai. Survei ini bertujuan untuk mengukur tingkat kepuasan pegawai dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, serta pengaruhnya terhadap motivasi kerja. Berdasarkan hasil survei terhadap 95 pegawai Biro OSDM, sebanyak 75,1% atau 71 pegawai menyatakan merasakan

manfaat WFA pada tingkat sedang hingga tinggi, yang ditunjukkan melalui jawaban Setuju dan Sangat Setuju pada instrumen kuesioner. Sementara itu, sebanyak 17,5% atau 17 pegawai menjawab Kurang Setuju, dan 7,4% atau 7 pegawai memilih Tidak Setuju atau Sangat Tidak Setuju. Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian kecil pegawai belum merasakan pengaruh nyata dari kebijakan WFA.

Meskipun kebijakan WFA telah diterapkan, hasil observasi menunjukkan adanya tantangan pada periode pengembangan kompetensi, yaitu beban administratif yang padat dan batas waktu yang ketat, sehingga menyebabkan tingginya intensitas lembur. Kondisi ini menyebabkan kaburnya batas antara waktu kerja dan waktu pribadi, memicu konflik peran (*work-family conflict*), serta menurunkan kualitas waktu pemulihan (*recovery time*) pegawai yang berpotensi meningkatkan risiko stres (Purwati et al., 2024). Dampak ketidakseimbangan ini terlihat pada data laporan keterlambatan tahun 2025, di mana 37,89% pegawai Biro OSDM pernah mengalami keterlambatan dengan total akumulasi lebih dari 29 jam dalam setahun. Fenomena keterlambatan ini mencerminkan dinamika internal organisasi sekaligus penurunan motivasi kerja pegawai.

Permasalahan motivasi kerja pegawai tidak hanya tercermin dari angka keterlambatan dan akumulasi lembur, tetapi juga terlihat dari sejumlah indikasi lain, seperti menurunnya inisiatif pegawai dalam menyelesaikan tugas di luar target minimum, berkurangnya antusiasme dalam mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi, serta munculnya kecenderungan bekerja sekadar memenuhi kewajiban administratif tanpa disertai upaya mencapai hasil optimal. Berdasarkan teori kebutuhan Maslow yang dielaborasi oleh Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2008), fenomena tersebut mengindikasikan adanya kesenjangan pemenuhan kebutuhan tingkat menengah hingga tinggi, khususnya kebutuhan rasa aman, penghargaan, dan aktualisasi diri, yang seharusnya menjadi pendorong utama motivasi kerja pegawai. Ketika beban

administratif dan tekanan waktu pelatihan mengurangi kesempatan pegawai untuk memperoleh pengakuan maupun mengembangkan diri, motivasi kerja pegawai berpotensi menurun, sehingga kinerja yang dihasilkan tidak mencerminkan kapasitas terbaik yang sesungguhnya dimiliki.

Rendahnya motivasi kerja juga berdampak pada kualitas kolaborasi tim, karena pegawai dengan motivasi rendah cenderung menghindari tanggung jawab tambahan serta enggan berinisiatif dalam menyelesaikan persoalan di luar deskripsi tugas formalnya. Kondisi ini dapat memicu penumpukan beban kerja pada sejumlah pegawai yang masih memiliki motivasi tinggi, sehingga menciptakan ketimpangan kontribusi antarindividu dalam satu unit kerja. Selain itu, motivasi kerja yang rendah berpotensi meningkatkan risiko keinginan berpindah kerja (*turnover intention*), menurunkan kualitas layanan kepada masyarakat, serta menghambat regenerasi kompetensi organisasi dalam jangka panjang. Oleh karena itu, kajian mendalam terhadap akar permasalahan motivasi kerja pegawai, khususnya keterkaitannya dengan penerapan *Work Life Balance*, menjadi penting agar Biro OSDM Kementerian ESDM dapat merumuskan intervensi yang tepat sasaran sebelum permasalahan ini berkembang menjadi hambatan struktural yang lebih besar.

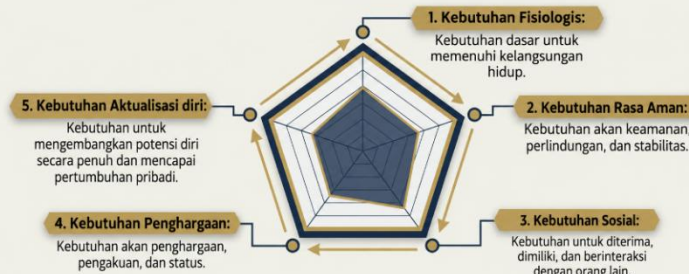
Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang tidak seragam mengenai pengaruh *Work Life Balance* (WLB). Penelitian Sari et al. (2025) menunjukkan adanya peningkatan produktivitas pendidik melalui penerapan manajemen keseimbangan kerja yang baik. Sebaliknya, penelitian Nurjannah et al. (2025) di PT Telkom Makassar menemukan bahwa *Work Life Balance* secara mandiri tidak memberikan pengaruh besar terhadap efisiensi kerja apabila dibandingkan dengan variabel motivasi. Sejalan dengan hal tersebut, Mundung et al. (2022) menemukan bahwa pada lembaga pemerintah, keseimbangan hidup-kerja

tidak memberikan kontribusi besar terhadap prestasi kerja individu. Temuan-temuan tersebut menegaskan bahwa motivasi kerja sering kali memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap kinerja dibandingkan aspek keseimbangan waktu semata.

Adanya variasi temuan dari penelitian terdahulu, yang disertai dengan tingginya durasi lembur serta permasalahan keterlambatan pegawai pada Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia (OSDM) Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM), menunjukkan perlunya eksplorasi lebih lanjut mengenai keterkaitan antara *Work Life Balance* dan motivasi kerja. Kondisi tersebut menjadi dasar bagi dilakukannya pengujian ulang (*retesting*) untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika hubungan antara *Work Life Balance* dan motivasi kerja pegawai. Penelitian ini berfokus pada analisis pengaruh dimensi-dimensi *Work Life Balance* yaitu keseimbangan waktu (*time balance*), keseimbangan keterlibatan (*involvement balance*), dan keseimbangan kepuasan (*satisfaction balance*), terhadap motivasi kerja pegawai. Instrumen pengukuran motivasi kerja dalam penelitian ini mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2008), yang menguraikan lima tingkat kebutuhan manusia, meliputi kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Kelima dimensi tersebut digunakan sebagai indikator untuk mengukur motivasi kerja pegawai dalam menjalankan kewajiban formal dan tanggung jawab profesionalnya di lingkungan organisasi.

Definisi Motivasi Kerja (Variabel Y): Dorongan internal dan eksternal yang memicu kemauan mengeluarkan usaha tingkat tinggi untuk memenuhi tujuan organisasi (Hasibuan, 2020).

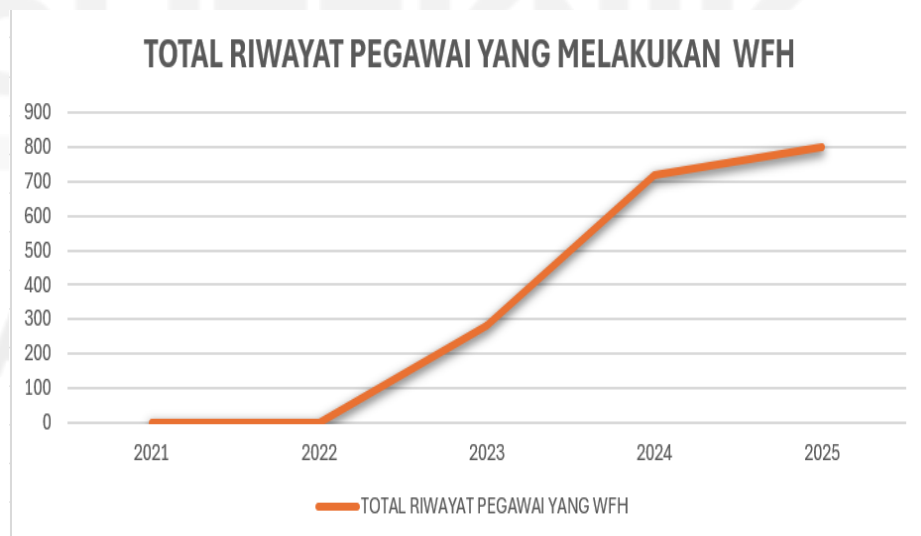
Indikator Motivasi Kerja (Robbins & Judge, 2008)



Gambar 2 Indikator Motivasi Kerja

Sumber: Robbins & Judge, 2008

Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan data empiris yang akurat mengenai pengaruh *Work Life Balance* terhadap motivasi kerja pegawai Biro OSDM Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral.



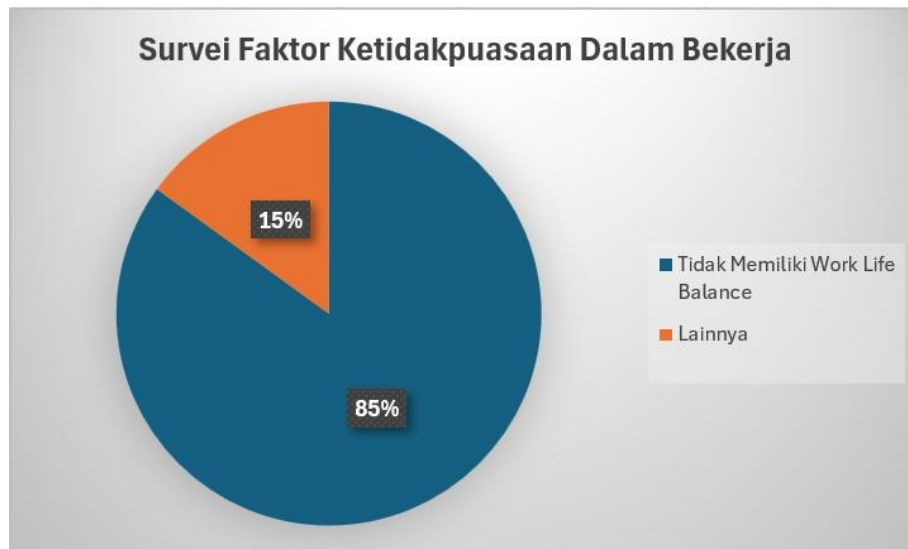
Gambar 3 Hasil Total Riwayat Pegawai Biro OSDM Yang Melakukan WFH

Sumber: Data Absensi Kementerian ESDM (2021-2025), data pertanggal 26 Januari 2026

Berdasarkan hasil analisis data absensi pegawai Biro OSDM selama periode 2022–2025, terlihat adanya peningkatan yang cukup

signifikan sejak diberlakukannya kebijakan *Work From Home* (WFH) dan *Work From Anywhere* (WFA) pada tahun 2022. Kebijakan tersebut pada awalnya diterapkan sebagai bentuk adaptasi terhadap pandemi COVID-19 yang mengharuskan instansi pemerintah membatasi interaksi tatap muka serta menyesuaikan pola kerja guna menjaga kesehatan dan keselamatan pegawai. Hasil visualisasi data menunjukkan adanya fluktuasi yang cukup tinggi dengan kecenderungan meningkat sejak tahun 2022 hingga 2023, dan berlanjut hingga tahun 2025. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa fleksibilitas kerja melalui mekanisme WFH maupun WFA masih menjadi kebutuhan bagi pegawai, khususnya untuk pekerjaan yang dapat dilaksanakan secara jarak jauh. Melalui penerapan sistem kerja yang fleksibel, pegawai memiliki kesempatan yang lebih besar untuk mengatur waktu kerja secara mandiri serta meningkatkan kualitas interaksi dengan keluarga. Kondisi ini berpotensi meningkatkan pencapaian *Work Life Balance* yang lebih optimal, sekaligus meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Guna memperkuat temuan penelitian yang diperoleh dari data internal Biro OSDM, diperlukan perbandingan dengan hasil penelitian atau survei yang dilakukan pada tingkat nasional. Perbandingan ini dilakukan untuk melihat keterkaitan antara dinamika internal Biro OSDM Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral dengan kondisi pasar kerja nasional secara umum. Sebagai bahan pembanding, penelitian ini juga menggunakan hasil survei yang diselenggarakan oleh Jobstreet.com pada awal Oktober 2022 terhadap 17.623 responden mengenai tingkat kepuasan pegawai terhadap pekerjaan yang mereka jalani.



Gambar 4 Hasil Survei Faktor Ketidakpuasaan dalam Bekerja
Sumber: *Jobstreet.com* (2022)

Hasil survei tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 85% pegawai menyatakan ketidakpuasaan terhadap pekerjaannya karena belum tercapainya keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Kondisi ketidakseimbangan tersebut berpotensi menimbulkan berbagai dampak negatif, seperti kelelahan, stres, serta penurunan konsentrasi dan motivasi kerja. Apabila kondisi tersebut berlangsung terus-menerus, produktivitas pegawai dapat mengalami penurunan yang signifikan (Al-Adawi et al., 2022). Temuan tersebut sejalan dengan hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa penerapan kebijakan *Work Life Balance* melalui mekanisme *Work From Home* (WFH) maupun *Work From Anywhere* (WFA) berpotensi memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan motivasi kerja pegawai. Dengan adanya fleksibilitas dalam pelaksanaan pekerjaan, pegawai memiliki kesempatan yang lebih baik untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga dapat mendukung terciptanya motivasi kerja yang lebih optimal.

Namun demikian, berdasarkan observasi awal peneliti, setiap periode pengembangan kompetensi pegawai menghadapi berbagai tantangan. Pelatihan dilaksanakan dalam periode tertentu dengan batas

waktu penyelesaian, sementara pegawai tetap harus menyelesaikan pekerjaan administratif lainnya dengan beban kerja yang padat.



Gambar 5 Hasil Akumulasi Total Waktu Lembur Bulanan 2025

Sumber: *Laporan Kehadiran Umum Pegawai ESDM (2025)*, data pertanggal 21 januari 2026

Berdasarkan akumulasi total waktu lembur setiap bulan, kondisi ini menyebabkan pelatihan sering dipersepsikan sebagai beban tambahan, sehingga pegawai harus bekerja lembur untuk menyelesaikan pelatihan dan pekerjaan administratif secara bersamaan. Selain itu, pegawai juga sering mendapatkan pekerjaan tambahan dari atasan langsung, sehingga batas antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi semakin tidak jelas. Kondisi ini memicu konflik peran (*work family conflict*) dan menurunkan kualitas *recovery* (waktu pemulihan) pegawai setelah jam kerja, yang berpotensi meningkatkan risiko stres dan kelelahan (Purwati et al., 2024).

Tingginya intensitas lembur, beban kerja yang fluktuatif, serta tekanan penyelesaian tugas dalam waktu terbatas berpotensi menimbulkan kelelahan fisik dan psikologis pada pegawai. Kondisi tersebut dapat menurunkan semangat dan kesiapan pegawai dalam memulai aktivitas kerja secara optimal. Apabila keterlambatan terjadi secara berulang, kondisi ini

berisiko menurunkan produktivitas, menghambat koordinasi kerja tim, serta menciptakan budaya kerja yang kurang disiplin. Fenomena ini menunjukkan perlunya kajian terhadap faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja pegawai, khususnya dalam konteks keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi.

tabel 1 Akumulasi Keterlambatan Pada Biro OSDM Tahun 2025

No	Uraian	Jumlah/Keterangan
1	Jumlah Pegawai	95
2	Pegawai tepat waktu	59
3	Pegawai yang pernah mengalami keterlambatan	36
4	Presentase Pegawai Pernah Telat	37,89%
5	Total akumulasi keterlambatan dalam 1 tahun	29 Jam 10 Menit 3 Detik
6	Rata – rata keterlambatan per pegawai	1 Jam 23 Menit 20 Detik
7	Keterlambatan tertinggi dalam 1 tahun	4 Jam 37 Menit 47 Detik

Sumber : Laporan Keterlambatan Pegawai pada Biro OSDM

Tahun (2025), data pertanggal 21 januari 2026

Berdasarkan tabel diatas, penelitian ini juga menelaah aspek keterlambatan sebagai salah satu dampak penurunan motivasi kerja. Dapat dilihat pada tabel 1, dari total 95 pegawai Biro OSDM, sebanyak 59 pegawai tercatat selalu hadir tepat waktu, sedangkan 36 pegawai atau sebesar 37,8% pernah mengalami keterlambatan selama periode satu tahun. Persentase tersebut menunjukkan bahwa hampir sepertiga dari jumlah pegawai masih belum sepenuhnya konsisten dalam memenuhi ketentuan jam masuk kerja yang berlaku. Jika dilihat dari total akumulasi keterlambatan selama satu tahun, tercatat sebanyak 29 jam 10 menit 3 detik. Angka ini menggambarkan adanya waktu kerja yang tidak optimal akibat keterlambatan pegawai. Rata-rata keterlambatan per pegawai yang pernah

terlambat mencapai 1 jam 23 menit 20 detik, dengan keterlambatan tertinggi dalam satu tahun mencapai 4 jam 37 menit 47 detik. Data tersebut menunjukkan bahwa meskipun tidak seluruh pegawai Biro OSDM mengalami keterlambatan, terdapat beberapa individu dengan tingkat keterlambatan yang relatif signifikan. Keterlambatan pegawai dalam organisasi sektor publik tidak dapat dipandang semata sebagai persoalan disiplin administratif, melainkan yang mencerminkan kompleksitas dinamika internal organisasi yang terus berkembang.

Sari et al. (2025) mengevaluasi keterkaitan antara suasana di lokasi kerja, dorongan internal para pendidik, hingga aspek *Work Life Balance* demi melihat sejauh mana kualitas performa mereka terjaga. Data lapangan membuktikan bahwa kecakapan seseorang mengelola ritme antara tuntutan profesional dan urusan privat punya andil besar bagi lonjakan efektivitas mengajar. Faktanya, *Work Life Balance* berfungsi sebagai fondasi penunjang ketajaman hasil kerja staf pengajar. Selaras dengan hal tersebut, eksekusi pola hidup berimbang nyata-nyata mendongkrak capaian produktivitas. Sayangnya, analisis ini belum membedah mekanisme mendetail perihal cara *Work Life Balance* mengintervensi gairah kerja pegawai beserta estimasi kuantitatif dari dampak tersebut.

Penentuan Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia (OSDM) Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM) selaku lokus penelitian ini bukan sekadar pilihan sembarang, melainkan berpijak pada sejumlah pertimbangan yang saling berkelindan. Pertama, unit kerja ini memegang mandat langsung atas perumusan maupun pelaksanaan kebijakan kepegawaian, termasuk skema *Work From Anywhere* (WFA) yang menjadi objek utama kajian, sehingga fenomena yang hendak dibedah benar-benar melekat pada tugas dan fungsi Biro OSDM itu sendiri, bukan sekadar isu yang dipinjam dari institusi lain. Kedua, ketersediaan data awal yang konkret, seperti hasil survei kepuasan WFA, rekapitulasi keterlambatan, serta akumulasi waktu lembur pegawai tahun 2025,

memberikan pijakan empiris yang kuat sekaligus memudahkan peneliti memverifikasi kesenjangan antara kebijakan yang dicanangkan dengan realitas di lapangan.

Sisi lain yang turut memperkuat pemilihan lokus ini adalah kenyataan bahwa mayoritas penelitian terdahulu mengenai *Work Life Balance* justru berpusat pada entitas swasta atau sektor pendidikan, sementara kajian serupa pada instansi kementerian teknis seperti ESDM masih jarang ditemukan. Kekosongan ini membuka ruang kebaruan sekaligus relevansi bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia di lingkup birokrasi. Selaras dengan hal tersebut, aksesibilitas peneliti terhadap populasi pegawai Biro OSDM turut menjadi pertimbangan praktis, mengingat proses pengumpulan data primer melalui kuesioner daring memerlukan keterbukaan serta dukungan dari pihak internal organisasi. Alhasil, perpaduan antara kesesuaian tema, ketersediaan data, kebaruan akademis, serta kemudahan akses inilah yang menjadikan Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral sebagai lokus yang paling tepat untuk menjawab rumusan masalah penelitian ini.

Mencermati serangkaian problematika maupun fenomena nyata yang dipaparkan sebelumnya, khususnya yang melingkupi lingkungan internal Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia (OSDM) Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM), muncul urgensi untuk menelaah kembali korelasi antara *Work Life Balance* dengan motivasi kerja. Berangkat dari realitas lapangan ini, agenda riset difokuskan pada tajuk “Pengaruh Penerapan *Work Life Balance* terhadap Motivasi Kerja Pegawai pada Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral”. Target utama kajian ini adalah menyediakan perspektif yang lebih mendalam serta menyeluruh mengenai sejauh mana keseimbangan hidup memengaruhi gairah kerja para aparatur. Sisi lain yang kerap luput dari perhatian adalah bagaimana temuan ini

berpeluang memperkokoh pilar ilmu manajemen sumber daya manusia, sekaligus menyediakan rujukan bagi instansi pemerintah dalam merancang kebijakan publik yang sanggup mengakomodasi peningkatan motivasi serta performa pegawai secara berkesinambungan.

B. Rumusan Permasalahan

Dalam memaparkan permasalahan untuk dasar penulisan maka penulis merumuskan masalah berdasarkan latar belakang adalah “Sejauh mana penerapan *Work Life Balance* berpengaruh terhadap tingkat motivasi kerja pegawai di Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia (OSDM) Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral?”

C. Tujuan Penelitian

Mengacu pada fenomena dan rumusan masalah yang telah dipetakan, sasaran dari studi ini ialah membedah secara mendalam sekaligus membuktikan korelasi antara pemberlakuan *Work Life Balance* terhadap tingkat antusiasme profesional pegawai di Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia (OSDM) Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan, karya ini mampu menyuntikkan kontribusi segar dalam akselerasi ilmu pengetahuan, utamanya pada diskursus manajemen sumber daya manusia yang menyoroti keseimbangan antara dunia kerja dan kehidupan pribadi (*Work Life Balance*) serta efeknya bagi semangat bekerja. Selaras dengan hal tersebut, eksistensi tulisan ini diproyeksikan sebagai kompas referensi, basis data informasi, serta batu pijakan bagi eksplorasi akademis di masa depan yang tertarik mengusung tema identik. Kita mendapati bahwa langkah ini pun diambil untuk mempertebal wawasan serta memperkaya khazanah intelektual dalam

disiplin Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) secara menyeluruh.

2. Manfaat Praktis

Ditinjau dari sisi aplikatif, temuan riset ini diproyeksikan sebagai landasan bagi Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia (OSDM) sewaktu merancang regulasi internal maupun skema manajemen talenta yang jauh lebih tepat sasaran demi memicu produktivitas staf. Selaras dengan hal tersebut, kajian ini bertujuan memperdalam kesadaran tentang betapa mendesaknya penyesuaian tuntutan profesional dengan ruang privasi. Berbekal wawasan tadi, setiap individu kiranya mampu menyeimbangkan beban tugas kantor dengan urusan domestik secara luwes agar semangat berkarya sekaligus capaian kerja mencapai titik paling maksimal.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis pada Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia (OSDM) Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral menghasilkan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia Kementerian ESDM memiliki jumlah pegawai sebanyak 95 orang yang terdiri dari PNS, CPNS, dan PPPK. Berdasarkan hasil observasi dan penyebaran kuesioner, masih ditemukan adanya fenomena pekerjaan yang mengganggu kehidupan pribadi pegawai, seperti pekerjaan yang harus diselesaikan di luar jam kerja, aktivitas pribadi yang terganggu oleh tuntutan pekerjaan, serta pegawai yang masih memikirkan pekerjaan ketika sedang bersama keluarga. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penerapan *Work Life Balance* masih perlu mendapat perhatian organisasi.
2. Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel *Work Life Balance* menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban Setuju sebesar 43,0% dan Sangat Setuju sebesar 32,1%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Work Life Balance* menjadi faktor yang dirasakan penting oleh pegawai dalam menjalankan pekerjaan dan kehidupan pribadinya.
3. Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel motivasi kerja menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban Setuju sebesar 44,2% dan Sangat Setuju sebesar 30,5%. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai Biro OSDM berada dalam kategori baik yang ditunjukkan melalui pemenuhan kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri.
4. Berdasarkan hasil uji regresi linier sederhana diperoleh persamaan regresi $Y = 2,930 + 1,430X$, yang menunjukkan bahwa setiap penambahan 1 poin nilai *Work Life Balance* akan meningkatkan nilai motivasi kerja sebesar 1,430 poin. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Work Life Balance* memiliki pengaruh

positif terhadap motivasi kerja pegawai Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia Kementerian ESDM.

5. Berdasarkan hasil uji t diperoleh nilai signifikansi sebesar $0,001 < 0,05$ dan nilai t hitung sebesar $37,743 > t \text{ tabel } 1,986$, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *Work Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja pegawai. Dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima.
6. Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi diperoleh nilai korelasi (R) sebesar 0,969 yang menunjukkan hubungan sangat kuat antara *Work Life Balance* dan motivasi kerja. Selain itu diperoleh nilai R Square sebesar 0,939, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh *Work Life Balance* terhadap motivasi kerja pegawai sebesar 93,9%, sedangkan 6,1% lainnya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini. Berdasarkan hasil analisis kuesioner variabel *Work Life Balance*, indikator yang memperoleh jawaban Sangat Setuju tertinggi terdapat pada pernyataan bahwa tugas pekerjaan tidak sesuai dengan karir yang diharapkan pegawai. Selain itu, indikator yang memperoleh jawaban Setuju tertinggi terdapat pada pernyataan bahwa pegawai sulit berkonsentrasi pada keluarga karena memikirkan pekerjaan. Kondisi ini menunjukkan masih adanya kesenjangan antara harapan karir pegawai dengan tugas yang diberikan serta adanya konflik antara pekerjaan dan kehidupan keluarga yang perlu mendapatkan perhatian dari organisasi.
7. Berdasarkan hasil analisis kuesioner variabel motivasi kerja, indikator yang memperoleh jawaban Sangat Setuju tertinggi terdapat pada pernyataan bahwa pekerjaan memberikan kesempatan untuk mengembangkan potensi diri. Sedangkan indikator dengan jawaban Setuju tertinggi terdapat pada pernyataan bahwa pegawai merasa termotivasi ketika hasil kerjanya dihargai dan memperoleh apresiasi atas prestasi yang dicapai. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kesempatan pengembangan diri, penghargaan, dan pengakuan atas kinerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai Biro OSDM Kementerian ESDM.

8. Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa semakin baik penerapan *Work Life Balance* yang diberikan organisasi, maka semakin tinggi motivasi kerja pegawai. Oleh karena itu, penerapan kebijakan yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, pengelolaan beban kerja yang proporsional, serta pemberian penghargaan yang adil perlu terus ditingkatkan guna mendukung peningkatan motivasi kerja dan pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

B. Saran

Setelah memberikan kesimpulan mengenai hasil pengumpulan, pengolahan, dan analisis data penelitian tentang pengaruh *Work Life Balance* terhadap motivasi kerja pegawai pada Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral, selanjutnya penulis memberikan beberapa saran berdasarkan temuan yang diperoleh selama proses penelitian, yaitu:

1. Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia Kementerian ESDM perlu melakukan evaluasi dan pengelolaan beban kerja secara berkala melalui Analisis Beban Kerja (ABK) agar pembagian tugas dapat dilakukan secara lebih merata dan proporsional. Hal ini diperlukan karena masih terdapat pegawai yang merasa harus menyelesaikan pekerjaan di luar jam kerja serta mengalami gangguan terhadap aktivitas pribadi akibat tuntutan pekerjaan.
2. Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia Kementerian ESDM perlu menyusun dan mengembangkan kebijakan yang mendukung penerapan *Work Life Balance*, baik dalam bentuk Standar Operasional Prosedur (SOP), Surat Keputusan (SK), maupun pedoman internal organisasi. Kebijakan tersebut dapat mencakup pengaturan jam kerja, pelaksanaan pekerjaan di luar jam kerja, fleksibilitas kerja, serta program kesejahteraan pegawai sehingga tercipta keseimbangan yang lebih baik antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi.
3. Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia Kementerian ESDM perlu meningkatkan program pengembangan karir dan kompetensi pegawai melalui

pelatihan, pendidikan, coaching, dan mentoring secara berkelanjutan, disertai penguatan jalur dialog antara pimpinan dengan staf serta pemastian keadilan antara volume beban kerja dan kompensasi yang diterima. Hal ini penting karena sebagian pegawai masih merasa tugas pekerjaan yang diberikan belum sepenuhnya sesuai dengan karir yang diharapkan dan belum sepenuhnya puas terhadap capaian profesionalnya, sehingga diperlukan upaya untuk menyelaraskan kebutuhan organisasi dengan pengembangan karir pegawai.

4. Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia Kementerian ESDM perlu meningkatkan sistem penghargaan (*reward*) dan pengakuan (*recognition*) terhadap pegawai yang menunjukkan kinerja baik. Bentuk penghargaan dapat berupa apresiasi dari pimpinan, penghargaan pegawai berprestasi, kesempatan mengikuti pelatihan, maupun bentuk penghargaan lainnya yang dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai.
5. Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia Kementerian ESDM perlu melakukan pengukuran motivasi kerja dan kepuasan pegawai secara berkala melalui survei internal, wawancara, metode single global rating, maupun metode pengukuran lainnya. Kegiatan tersebut bertujuan untuk mengetahui tingkat motivasi, kepuasan, serta permasalahan yang dihadapi pegawai sehingga organisasi dapat mengambil kebijakan yang tepat dalam meningkatkan kinerja dan kesejahteraan pegawai.
6. Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia Kementerian ESDM perlu melakukan pemetaan pegawai dengan skor *Work Life Balance* maupun skor motivasi kerja di bawah ambang batas, sebagaimana ditemukan pada 15 dari 95 responden untuk skor *Work Life Balance* dan 13 dari 95 responden untuk skor motivasi kerja. Kelompok rentan ini perlu mendapat prioritas intervensi lebih dini, seperti audit beban kerja maupun pendampingan langsung dari atasan, dibandingkan pendekatan yang menyasar seluruh pegawai secara merata.
7. Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia Kementerian ESDM perlu merancang kebijakan *Work Life Balance* dan skema *Work From Anywhere*

(WFA) yang disesuaikan dengan karakteristik masing-masing jenjang jabatan, bukan diberlakukan secara seragam bagi seluruh pegawai. Hal ini penting mengingat temuan disparitas skor *Work Life Balance* dan motivasi kerja pada kelompok jabatan dengan beban kerja administratif rutin dibandingkan kelompok jabatan fungsional analitis.

8. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan variabel lain yang diduga memengaruhi motivasi kerja pegawai, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, kompensasi, dan kepuasan kerja. Selain itu, penelitian juga dapat dilakukan pada keseluruhan biro di kementerian ESDM untuk dijadikan bahan perbandingan. Serta dapat diteliti di instansi pemerintah maupun organisasi lainnya sehingga diperoleh hasil penelitian yang lebih luas dan komprehensif.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Pekanbaru: Zanafra Publishing.
- Ansory, H. A. F., & Indrasari, M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Hasibuan, Malayu S.P, (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Hudson. (2005). *The Case for Work/Life Balance; Closing the Gap Between Policy and Practice*
- Ibrahim, & Sulung, N. (2023). *From Sparks To Success: The Motivation Blueprint For Works Satisfaction And Performance*. Padang: Get Press Indonesia.
- Kasmir. (2019). *Manajemen sumber daya manusia (teori dan praktik)*. Rajagrafindo Persada.
- Khaeruman, Marnisah, L., Idrus, S., Irawati, L., Farradia, Y., dkk. (2021). *Meningkatkan Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep dan Studi Kasus)*. Serang: CV. AA. Rizky.
- Muhfizar, Saryanto, Ningsih, A., Rudiyanto, M., Nasution, F., Nurhikmah, Badrianto, Y., Dewi, N. S., Kasanova, R., Wardhana, A., Djampagau, H. R., & Rochmi, A. (2021). *Pengantar manajemen (teori dan konsep)*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Nasution, A. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif* (M. Albina, Ed.). CV. Harfa Creative.
- Nurfitriani. (2023). *Pengembangan SDM Dalam Meningkatkan Produktivitas Pegawai* (U. Hidayati, Ed.).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi* (Edisi 12). Jakarta: Salemba Empat.

- Sahir, S.H. 2021. Metodologi Penelitian. Yogyakarta: Penerbit KBM Indonesia.
- Saebani, B. A., & Sutisna, Y. (2018). *Metode Penelitian*. Bandung: Pustaka Setia.
- Setiono, B., & Sustiyatik, E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia; Pendekatan Teoritis dan Praktis*.
- Siregar, Syofian. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif. Jakarta.
- Sinambela, L. P. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sudaryono. (2018). Metodologi Penelitian. Depok: Rajawali Pers.
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif*. PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Supriyadi. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia. Surabaya: Cipta Media Nusantara.

Artikel dan Jurnal

- Abbas, S. A. (2023). Faktor-Faktor Pendorong Motivasi Dan Perannya Dalam Mendorong Peningkatan Kinerja: Tinjauan Pustaka. *Balanca*. <https://doi.org/10.35905/balanca.v4i1.4295>
- Abdal Fadillah, A., Larief, F., & Dirwan. (2021). Dampak Pelatihan Mutasi dan Rotasi Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 8(2). Retrieved from <https://journal.stiem.ac.id/index.php/jurman/article/view/1232>
- Adisa, T. A., & Chang, K. (2024). *A balanced work-life relationship helps boost employee performance*. <https://doi.org/10.18282/hrms.v6i2.3460>
- Ahmad Wayudin, Azmi Fitriati & Akhmad Darmawan (2022). *Pengaruh Work Life Balance dan motivasi kerja terhadap kinerja Pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening* 6(1), 110-131
- Al-Adawi, S., Alameddine, M., Al-Saadoon, M., Al Balushi, A. A., Chan, M. F., Bou-Karroum, K., Al-Kindy, H., & Al-Harthi, S. M. (2022). *The magnitude and effect of work-life imbalance on cognition and affective range among the*

- non-western population: A study from Muscat. PLoS ONE*, 17(2 February).
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0263608>
- Anugrah Nurjannah & Nurman (2025). *Pengaruh Work-Life Balance Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Pt. Telkom Regional Vii Kota Makassar* 3(1). ejournal.widyamataram.ac.id/index.php/j-mae
- Beauregard, T. A., Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19(1), 9-22.
- Elva Dona & Mutya Novar Minda (2025). *Pengaruh Worklife Balance, Reward dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Balai Diklat Keagamaan Padang* 5(3), 715-732. <https://doi.org/10.617232/lomawti.v2i6.1345>
- Farhan Saputra, Hapzi Ali, Hadita Hadita (2024). *Determinasi Produktivitas Pegawai: Analisis Work Life Balance, Fasilitas Kerja dan Motivasi Kerja (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia)* 2(4).
<https://doi.org/10.56910/hadita.v5i3.2484>
- Fatmah Ma'aruf (2025) *Analisis Work Life Balance, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai* 4(2) 1677-1682.
<https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond Work and Family: A Measure of Work/Nonwork Interference and Enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 441–456.
<https://doi.org/10.1037/a0016737>
- Hendry Mulya Susanto & Deasy Rinayanti Palelu (2026). *Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Work Life Balance Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Pt Fortuna Multi Finance Pontianak* 10(1), 1-15. Jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/
- Jina Andarsita, Nurdin Latif & Jumaidah (2024). *Pengaruh Keseimbangan Kerja (Work Life-Balance) Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada PT Ide Kreasi Warna* 2(6), 203-22. <http://www.journal.inovatif.co.id/>
- Jobstreet Tim Konten. (2022). 73% Pegawai Tidak Puas dengan Pekerjaan

Mereka. <https://Id.Jobstreet.Com/Id/Career-Advice/Article/73- Pegawai-Tidak-Puas-Dengan-Pekerjaan-Mereka>

Maria Sherin Mundung, Irvan Trang, Genita Lumintang (2022). *Pengaruh Work Life Balance, Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Di Minahasa* 10(3), 353-364. <https://doi.org/10.56910/gemilang.v5i3.2484>

Purwati, I., Widhiastuti, H., & Pratiwi, S. (2024). Burnout of Civil Servant Athletes: The Role of Coping and Hardiness in Dual Role Conflict. *Psikostudia : Jurnal Psikologi*, 13(4), 503. <https://doi.org/10.30872/psikostudia>

Pombo, G., & Gomes, J. (2020). The association between human resource management and organisational performance: a literature review. *International Journal of Intellectual Property Management*, 10(3), 266–266. <https://doi.org/10.1504/ijipm.2020.111366>

Rofik Priyanto, Yusuf Ramadhan & Doni Pramuji (2025). *Optimalisasi Motivasi dan Work-Life Balance dalam Meningkatkan Kinerja serta Loyalitas Pegawai di PT. Sumber Alfaria Trijaya* 5(2), 99-107. <https://doi.org/10.61132/lokawati.v2i6.1345>

Sarker, S., Ahuja, M., Sarker, S., & Bullock, K. M. (2021). *Work–Life Balance: An Overview*. 1–24. https://doi.org/10.1007/978-3-030-72759-8_1

Sari, S. N., Safitri, A., Mahrizal, M., Wulandari, A. R., Sinaga, V. L., & Mulyani, N. (2025). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja, Work Engagement dan *Work Life Balance* terhadap Motivasi Kerja Tenaga Pengajar: Analysis of the Influence of Work Environment, Work Engagement, and Work-Life Balance on Work Motivation of Teaching Staff. *Edu Cendikia: Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 4(03), 1333–1339. <https://doi.org/10.47709/educendikia.v4i03.5220>

Sham, N. I. S. N., Salleh, R., Sheikh, S. S. S., & Saleem, M. S. (2024). Work-Life Balance and Work-Life Integration: A Comparative Analysis through Conceptual Distinction. *Business Management and Strategy*, 16(1), 39–39. <https://doi.org/10.5296/bms.v16i1.22332>

Syahyuni, D. (2023). Peranan Kompensasi dan Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai. *Swabumi*, 11(2), 111–117.
<https://doi.org/10.31294/swabumi.v11i2.16013>

Wijaya, Y., Petra, U. K., & Siwalankerto, J. (2020). *PENGARUH WORK LIFE BALANCE DAN BEBAN KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA (STUDI PADA PT MAYORA INDAH)*. 8.

Peraturan Presiden Nomor 21 Tahun 2023 tentang Hari Kerja dan Jam Kerja Instansi Pemerintah serta Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN)

Peraturan

Peraturan Presiden Nomor 21 Tahun 2023 tentang Hari Kerja dan Jam Kerja Instansi Pemerintah serta Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN)

Surat Edaran Menteri ESDM Nomor 1.E/KP.06/MEM.S/2024 tentang mekanisme *Work From Anywhere* (WFA).

Dokumen

Data Survei *Work From Anywhere* tahun 2026

Data Absensi Kementerian ESDM (2021-2025)

Laporan Kehadiran Umum Pegawai ESDM (2025)

Laporan Keterlambatan Pegawai pada Biro OSDM Tahun (2025)