

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kinerja pegawai dalam sebuah instansi dipengaruhi oleh faktor-faktor kunci seperti stres kerja, beban kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan motivasi. Stres kerja memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.

Stres kerja berpengaruh negatif terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan (Sugiarto, A., & Nanda, A. W, 2020).

Beban kerja yang terlalu tinggi dapat menimbulkan kelelahan fisik maupun mental. Beban kerja yang berlebihan dapat menurunkan kinerja pegawai (Soima, S., Syahrani, S., & Listyarini, S, 2023).

Keseimbangan kehidupan kerja terbukti berperan penting dalam meningkatkan kinerja. *Work-life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai karena pegawai yang mampu menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaan cenderung lebih fokus, nyaman, dan produktif dalam bekerja (Adhitarna, A. A. B., & Adnyani, I. G. A. D, 2023).

Sementara itu, motivasi kerja sering diposisikan sebagai variabel mediasi dalam berbagai penelitian manajemen sumber daya manusia. Motivasi kerja merupakan dorongan *internal* maupun *eksternal* yang membuat pegawai bersemangat dalam melaksanakan pekerjaannya. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Akbar, B. M. B, 2025). Dengan demikian, stres kerja dan beban kerja yang tinggi cenderung menurunkan kinerja pegawai,

sedangkan *work-life balance* dan motivasi berperan positif dalam meningkatkan kinerja. Motivasi juga terbukti mampu menjadi variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara faktor-faktor organisasi dengan kinerja.

Dalam konteks PNS Guru PAI SD di Kabupaten Tasikmalaya, faktor-faktor tersebut menjadi penting untuk dikaji secara empiris mengingat kompleksitas peran PNS Guru PAI SD yang tidak hanya berfungsi sebagai pendidik, tetapi juga sebagai pembimbing moral dan spiritual siswa.

2.1.1 Stres Kerja

Stres kerja adalah suatu keadaan dimana seseorang mengalami tekanan akibat ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan individu dalam menghadapinya, yang berdampak pada kondisi emosional dan fisik (Siagian, 2018: 300). Dalam konteks PNS Guru PAI SD Kabupaten Tasikmalaya, stres kerja sering muncul akibat tekanan sistem birokrasi, banyaknya target administrasi, serta tingginya tanggung jawab moral dan profesional dalam membentuk karakter peserta didik, sehingga kondisi tersebut dapat memengaruhi konsentrasi, kenyamanan kerja, dan kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya.

2.1.1.1 Pengertian Stres Kerja

Stres kerja adalah tekanan psikologis yang dialami pegawai akibat tuntutan pekerjaan yang melebihi kemampuan individu (Sedarmayanti, 2020: 245).

Stres kerja merupakan keadaan tekanan yang dirasakan karyawan/pegawai saat menghadapi tuntutan pekerjaan sehingga menimbulkan gangguan

psikologis yang dapat menurunkan produktivitas dan kinerja (Mangkunegara, 2020: 157).

Stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Perasaan ini muncul ketika individu tidak mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan, beban tanggung jawab, maupun lingkungan kerja yang dihadapinya. Stres kerja dapat ditandai oleh munculnya gejala emosional, fisik, dan perilaku seperti mudah marah, kelelahan, menurunnya motivasi, dan penurunan produktivitas kerja (Mangkunegara, 2015: 158-158).

Dengan demikian, stres kerja merupakan suatu kondisi tekanan psikologis dan emosional yang dialami karyawan ketika tuntutan pekerjaan melebihi kemampuan, sumber daya, atau dukungan yang dimilikinya. Stres kerja muncul sebagai respons terhadap ketidakseimbangan antara beban kerja, tanggung jawab, serta kemampuan individu dalam menanganinya.

2.1.1.2 Indikator Stres Kerja

Indikator stres kerja dapat diukur melalui 4 (empat) aspek sebagai berikut. (Sedarmayanti, 2020: 245).

1. Kelelahan fisik dan mental

Kelelahan fisik dan mental merupakan kondisi ketika pegawai mengalami penurunan energi, baik secara jasmani maupun psikologis, akibat tekanan pekerjaan yang berlangsung secara terus-menerus.

2. Penurunan motivasi

Stres kerja dapat menyebabkan menurunnya motivasi pegawai dalam

melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

3. Mudah frustrasi

Pegawai yang mengalami stres kerja cenderung menjadi lebih mudah frustrasi, yaitu perasaan kecewa, putus asa, atau tidak puas akibat tuntutan pekerjaan yang dirasakan melebihi kemampuan yang dimiliki.

4. Meningkatnya konflik

Stres kerja yang tinggi dapat memicu meningkatnya konflik, baik konflik dengan rekan kerja, atasan, maupun dengan pihak lain.

Indikator stres kerja ditandai oleh beberapa gejala yang muncul baik secara fisik, psikologis, maupun perilaku kerja (Siagian, 2018: 300). Indikator tersebut diantaranya:

1. Kelelahan yang berlebihan

Akibat beban kerja yang terlalu berat atau waktu kerja yang panjang.

2. Kinerja menurun

Produktivitas dan kualitas hasil kerja berkurang karena terganggunya keseimbangan emosional dan fisik.

3. Kecenderungan menarik diri dari interaksi sosial

Pegawai menjadi lebih tertutup, menghindari komunikasi atau kerja sama dengan rekan kerja, dan menunjukkan perilaku apatis.

Stres kerja merupakan kondisi ketegangan yang memengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi fisik seseorang, sehingga berdampak pada kinerja dan perilaku di tempat kerja (Sutrisno, 2019: 206).

Indikator stres kerja meliputi:

1. Tegangan emosional yang tinggi

Ditandai dengan mudah marah, gelisah, cemas, dan sulit mengendalikan emosi saat menghadapi tekanan kerja.

2. Kelelahan dan kejenuhan kerja

Kondisi dimana individu merasa lelah secara fisik dan mental akibat rutinitas kerja yang monoton dan beban kerja berlebih.

3. Menurunnya produktivitas dan semangat kerja

Pegawai menunjukkan penurunan kinerja, kehilangan motivasi, dan kurang bersemangat menyelesaikan tugas.

4. Munculnya perilaku negatif seperti absensi dan konflik kerja

Stres kerja mendorong munculnya perilaku maladaptif seperti sering tidak masuk kerja (absensi tinggi), terlambat, serta konflik dengan rekan atau atasan.

Dengan demikian, indikator stres kerja mencakup aspek fisik, psikologis, dan perilaku kerja. Stres kerja ditandai dengan munculnya kelelahan fisik dan mental, penurunan motivasi serta produktivitas kerja, tegangan emosional seperti mudah marah dan frustrasi, meningkatnya konflik kerja, serta kecenderungan menarik diri dari interaksi sosial. Selain itu, stres kerja juga dapat memunculkan perilaku negatif seperti absensi tinggi, keterlambatan, dan menurunnya semangat kerja.

2.1.1.3 Bentuk-bentuk Stres Kerja

2.1.1.3.1 *Eustress* (Stres Positif)

Eustress merupakan bentuk stres yang bersifat positif dan masih berada dalam batas kemampuan individu untuk mengelolanya. Dalam kondisi ini, tekanan kerja tidak dipandang sebagai ancaman, melainkan sebagai tantangan yang mampu mendorong individu untuk bekerja lebih baik. Stres kerja dapat memberikan dampak positif apabila mampu mendorong individu bekerja lebih baik (*eustress*) (Utami, Susilawati, dan Delfriana Ayu, 2022). *Eustress* merupakan bentuk stres yang membantu individu berkembang dan mencapai tujuan (Asmarany dkk, 2024:19). *Eustress* merupakan stres positif yang masih berada dalam batas kemampuan individu sehingga mampu meningkatkan motivasi, semangat, dan kinerja (Saleh, Russeng, dan Tadjuddin, 2020).

Dengan demikian, *eustress* dapat dipahami sebagai stres yang masih terkendali, yaitu kondisi ketika individu mampu mengelola tuntutan pekerjaan secara efektif sehingga tekanan yang dihadapi menjadi sumber motivasi, meningkatkan produktivitas, mengembangkan potensi diri, serta mendorong pencapaian tujuan organisasi maupun tujuan individu.

2.1.1.3.2 *Distress* (Stres Negatif)

Distress merupakan bentuk stres yang bersifat negatif dan terjadi ketika tuntutan atau tekanan pekerjaan melebihi kemampuan individu untuk mengatasinya. Kondisi ini menyebabkan individu tidak lagi mampu mengelola stres secara efektif sehingga menimbulkan berbagai dampak negatif terhadap kondisi

psikologis, fisiologis, maupun perilaku kerja. Apabila tekanan pekerjaan melebihi kemampuan individu, stres berubah menjadi *distress* yang berdampak pada kesehatan dan penurunan kinerja (Utami, Susilawati, dan Delfriana Ayu, 2022). *Distress* merupakan bentuk stres yang mengganggu kesejahteraan psikologis, kesehatan, dan produktivitas kerja (Asmarany dkk, 2024:19). *Distress* merupakan stres negatif yang terjadi ketika tuntutan pekerjaan melebihi kemampuan individu sehingga menimbulkan gangguan psikologis, fisiologis, serta penurunan kinerja (Saleh, Russeng, dan Tadjuddin, 2020).

Oleh karena itu, *distress* dapat dipahami sebagai stres yang tidak terkendali, yaitu kondisi ketika individu tidak lagi mampu mengelola tekanan kerja secara efektif sehingga stres berubah menjadi faktor yang menghambat pencapaian tujuan, menurunkan motivasi, mengganggu kesehatan, serta mengurangi produktivitas dan kinerja.

2.1.1.4 Faktor-faktor Penyebab Stres Kerja

Stres kerja merupakan suatu kondisi ketegangan yang memengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi fisik seseorang akibat tekanan yang muncul di lingkungan kerja (Mangkunegara, 2017: 158). Stres kerja dapat disebabkan oleh beberapa faktor:

1. Beban kerja yang terlalu berat

Manusia mempunyai kemampuan yang tidak sama, namun berbeda-beda.

Pada kenyataan dilapangan tugas yang diberikan melebihi kemampuan fisik atau mental pegawai akan membuat stres kerja.

2. Tekanan dan waktu kerja yang berlebihan

Tidak jarang pekerjaan yang banyak harus beres dalam waktu yang singkat, dengan kata lain keburu semalam.

3. Konflik peran dan ketidakjelasan tugas

Didunia kerja pada kenyataannya ada kondisi ketika karyawan tidak memahami secara pasti apa yang menjadi tanggung jawabnya.

4. Lingkungan kerja yang tidak mendukung

Setiap karyawan memimpikan dengan segudang fasilitas yang memadai, namun pada kenyataan yang ada terkadang tidak sesuai dengan ekspektasi.

Faktor-faktor penyebab stres kerja mencakup berbagai kondisi yang dapat menimbulkan tekanan pada pegawai dalam menjalankan tugasnya (Sinambela, 2021: 178). Stres kerja dapat dipicu oleh:

1. Ketidakseimbangan antara beban kerja dan kemampuan individu

Tugas yang diberikan melebihi kapasitas fisik maupun mental karyawan.

2. Kurangnya dukungan dari organisasi

Seperti minimnya perhatian, penghargaan, dan bantuan dari pihak manajemen.

3. Konflik antara peran profesional dan pribadi

Ketegangan yang muncul karena kesulitan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan tanggung jawab keluarga

4. Perubahan teknologi yang cepat

Yang menuntut adaptasi terus menerus dan menimbulkan rasa cemas bagi karyawan.

5. Gaya kepemimpinan yang otoriter.

Ketika pimpinan cenderung menekan, tidak memberi ruang dialog, dan kurang menghargai pendapat bawahan.

Dengan demikian, faktor-faktor penyebab stres kerja disebabkan oleh berbagai tekanan yang muncul dalam lingkungan pekerjaan, baik yang bersumber dari tugas, organisasi, maupun kondisi individu. Faktor utama penyebab stres kerja meliputi beban kerja yang melebihi kemampuan fisik dan mental pegawai, tekanan waktu kerja yang berlebihan, konflik peran dan ketidakjelasan tugas, lingkungan kerja yang kurang mendukung, kurangnya dukungan organisasi, kesulitan menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadi, perubahan teknologi yang cepat, serta gaya kepemimpinan yang otoriter.

2.1.1.5 Jenis Stres Kerja

Stres kerja dapat dibedakan berdasarkan pengaruhnya terhadap efektivitas kerja (Hasibuan, Malayu S.P., 2016: 205):

1. Stres yang Dapat Dikelola (*Positif*)

Membantu karyawan lebih disiplin, fokus dan termotivasi dalam bekerja.

2. Stres yang Tidak Dapat Dikelola (*Negatif*)

Mengakibatkan kelelahan, menurunnya efisiensi, meningkatnya kesalahan, serta gangguan emosional dan sosial.

Stres kerja dapat dibedakan berdasarkan tingkatannya atau intensitas pengaruhnya terhadap kinerja pegawai (Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, 2017: 157):

1. Stres Ringan

Masih bersifat positif, dapat mendorong semangat kerja, meningkatkan fokus, dan menjadi motivasi berprestasi.

2. Stres Sedang

Mulai menimbulkan kelelahan emosional dan penurunan konsentrasi, namun masih dapat dikendalikan dengan manajemen diri.

3. Stres Berat

Sudah bersifat negatif, menimbulkan gangguan fisik dan mental seperti kelelahan ekstrem, emosi tidak stabil, serta penurunan produktivitas kerja.

Stres kerja terbagi menjadi 2 (dua) jenis berdasarkan pengaruhnya terhadap karyawan dan organisasi (Siagian, Sondang P., 2018: 301):

1. Stres *Positif* (*Motivatif*)

Dapat memberikan dorongan bagi karyawan untuk bekerja lebih efisien, meningkatkan kreativitas, dan menumbuhkan disiplin kerja.

2. Stres *Negatif* (*Merusak*)

Berdampak buruk terhadap fisik, mental, dan perilaku kerja karyawan, seperti kelelahan, konflik, dan menurunnya semangat kerja.

Stres kerja dapat dibedakan berdasarkan pengaruh dan tingkat intensitasnya terhadap kinerja. Stres kerja yang bersifat positif atau ringan dapat menjadi motivasi bagi pegawai untuk lebih fokus, disiplin, kreatif, dan meningkatkan semangat kerja. Namun, stres kerja yang bersifat negatif, sedang, hingga berat dapat menimbulkan kelelahan fisik dan mental, penurunan

konsentrasi, gangguan emosional, konflik kerja, serta menurunnya produktivitas dan efektivitas kerja.

2.1.1.6 Perbedaan Stres Kerja dan Toleransi

Stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja ini tampak dari simptom, antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat, dan mengalami gangguan pencernaan (Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu, 2017: 157).

Toleransi adalah sikap menerima secara terbuka orang lain yang tingkat kematangan dan latar belakangnya berbeda (Samani, M., & Hariyanto, 2017: 213).

Dengan demikian, stres kerja dan toleransi merupakan dua konsep yang berbeda. Stres kerja berkaitan dengan respons individu terhadap tekanan dalam pekerjaan, sedangkan toleransi berkaitan dengan sikap menerima dan menghargai perbedaan antarindividu. Dalam konteks organisasi, seseorang dapat mengalami stres kerja karena tingginya tuntutan pekerjaan, sementara tingkat toleransi yang baik dapat membantu individu menjaga hubungan kerja yang harmonis dan mengurangi konflik interpersonal, meskipun toleransi bukanlah lawan ataupun bentuk dari stres kerja.

2.1.1.7 Dampak Stres Kerja pada Produktivitas dan Kesejahteraan Individu

Dampak stres kerja pada produktivitas dan kesejahteraan individu sebagai berikut.

1. Penurunan Produktivitas Kerja

Stres kerja yang tinggi akan mengurangi efektivitas kerja individu, menurunkan semangat kerja, serta menurunkan produktivitas secara signifikan (Mangkunegara, 2020: 92).

2. Gangguan Kesehatan Fisik dan Mental

Pegawai yang mengalami stres berkepanjangan akan menunjukkan gejala kelelahan fisik dan mental, yang pada akhirnya mengurangi kesejahteraan hidupnya (Sedarmayanti, 2017: 158).

3. Penurunan Motivasi dan Kepuasan Kerja

Stres kerja yang tidak terkelola dapat mengikis motivasi dan kepuasan kerja individu, sehingga komitmen terhadap organisasi menurun (Handoko, 2018: 215).

4. Penurunan Kesejahteraan Psikologis dan Sosial

Stres kerja bukan hanya menurunkan kinerja, tetapi juga kesejahteraan psikologis individu yang dapat mengganggu keharmonisan sosial (Rivai, 2019: 134).

5. Penurunan Kinerja dan Kualitas Pelayanan

Stres kerja yang tinggi menghambat kemampuan guru untuk berinteraksi positif dengan siswa dan menurunkan kualitas pembelajaran (Asih, Widhiastuti, & Dewi, 2020: 179).

6. Dampak Terhadap Kesejahteraan Spiritual dan Moral

Stres kerja dapat menurunkan kesejahteraan spiritual guru yang harus

atau semestinya menjadi fondasi utama dalam menjalankan tugas keagamaan dan moral (Zainal, 2021: 102).

Dengan demikian, stres kerja memberikan dampak *negatif* terhadap individu maupun organisasi. Dampak tersebut meliputi penurunan produktivitas dan kinerja kerja, gangguan kesehatan fisik dan mental, menurunnya motivasi dan kepuasan kerja, terganggunya kesejahteraan psikologis dan hubungan sosial, serta menurunnya kualitas pelayanan dan interaksi kerja. Dalam konteks guru, stres kerja juga dapat memengaruhi kualitas pembelajaran, hubungan dengan siswa, bahkan menurunkan kesejahteraan spiritual dan moral yang menjadi landasan dalam menjalankan tugas pendidikan dan keagamaan.

2.1.1.8 Pengaruh Stres Kerja terhadap Motivasi

Stres kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai. Semakin tinggi tingkat stres kerja, semakin rendah motivasi kerja yang dimiliki pegawai (Sutrisno, 2019: 93).

Stres kerja merupakan kondisi ketegangan yang memengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seseorang dalam bekerja. Ketegangan tersebut dapat menurunkan semangat dan dorongan kerja pegawai sehingga motivasi kerja tidak dapat berkembang secara optimal (Hasibuan, 2019: 204).

Stres kerja yang tidak dikelola dengan baik akan menimbulkan kelelahan, kecemasan, dan penurunan minat kerja, yang pada akhirnya berdampak pada menurunnya motivasi pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya (Mangkunegara, 2017: 157).

Dengan demikian, stres kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai. Semakin tinggi tingkat stres kerja yang dialami pegawai, maka semakin menurun motivasi kerja yang dimiliki. Stres kerja yang tidak dikelola dengan baik dapat menimbulkan ketegangan emosional, kelelahan, kecemasan, serta menurunkan semangat dan minat kerja, sehingga pegawai menjadi kurang terdorong dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal.

2.1.1.9 Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja

Stres kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja, dimana tingkat stres yang terlalu tinggi cenderung menurunkan kinerja, sedangkan stres pada tingkat moderat dapat mendorong peningkatan kinerja. (Robbins, S. P., & Judge, T. A, 2017: 595).

Stres kerja merupakan kondisi ketegangan yang memengaruhi emosi, cara berpikir, dan kondisi seseorang dalam bekerja. Ketegangan tersebut apabila tidak dikelola dengan baik akan menurunkan semangat kerja, konsentrasi, serta kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas, sehingga kinerja yang dihasilkan menjadi tidak optimal (Hasibuan, 2019: 204).

Stres kerja yang tinggi dapat menimbulkan kelelahan, kecemasan, dan penurunan minat kerja, yang berdampak langsung pada menurunnya kinerja pegawai (Mangkunegara, 2017: 157).

Dengan demikian, stres kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Stres kerja pada tingkat moderat dapat memberikan dorongan *positif* berupa peningkatan semangat dan fokus kerja, namun stres kerja yang terlalu tinggi

cenderung berdampak *negatif* terhadap kinerja. Kondisi stres yang tidak dikelola dengan baik dapat menimbulkan ketegangan emosional, kelelahan, kecemasan, menurunnya konsentrasi, serta berkurangnya minat kerja, sehingga kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas menjadi tidak optimal dan kinerja yang dihasilkan mengalami penurunan.

2.1.1.10 Pengaruh Motivasi dalam memediasi hubungan antara Stres Kerja terhadap Kinerja

Stres kerja merupakan kondisi ketegangan yang memengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seseorang dalam bekerja. Ketegangan tersebut dapat menurunkan semangat dan dorongan kerja pegawai. Penurunan motivasi ini pada akhirnya berdampak pada rendahnya kinerja pegawai (Hasibuan, 2019: 204).

Stres kerja yang tinggi dapat menimbulkan kelelahan, kecemasan, dan penurunan minat kerja. Kondisi ini menyebabkan motivasi kerja pegawai melemah, sehingga kinerja pegawai juga mengalami penurunan. Dengan demikian, motivasi kerja menjadi mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh stres kerja terhadap kinerja (Mangkunegara, 2017: 157).

Motivasi kerja merupakan faktor pendorong yang menentukan intensitas, arah, dan ketekunan pegawai dalam bekerja. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung mampu mempertahankan kinerjanya meskipun menghadapi tekanan kerja. Sebaliknya, apabila stres kerja menurunkan motivasi kerja, maka pegawai akan menunjukkan penurunan usaha, kedisiplinan, dan kualitas kerja. Hal ini menunjukkan bahwa stres kerja memengaruhi kinerja secara tidak langsung melalui motivasi kerja (Sutrisno, 2019: 109).

Dengan demikian, stres kerja memengaruhi kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi. Stres kerja yang tinggi dapat menimbulkan ketegangan emosional, kelelahan, kecemasan, dan penurunan minat kerja yang menyebabkan motivasi pegawai melemah. Menurunnya motivasi akan berdampak pada rendahnya semangat, usaha, kedisiplinan, dan kualitas kerja pegawai sehingga kinerja yang dihasilkan menjadi tidak optimal. Sebaliknya, pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung mampu mempertahankan kinerjanya meskipun menghadapi tekanan kerja.

2.1.2 Beban Kerja

Beban kerja adalah sejumlah pekerjaan, tanggung jawab, dan tuntutan tugas yang diberikan kepada pegawai yang harus diselesaikan sesuai target waktu, kemampuan, dan kompetensi yang dimiliki pegawai tersebut (Sinambela, L. P, 2021: 145).

Beban kerja merupakan sejumlah pekerjaan, tanggung jawab, atau tuntutan tugas yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau individu (karyawan) dalam jangka waktu tertentu, dengan mempertimbangkan keterampilan dan kapasitas yang dimiliki. Ini dapat mencakup beban kerja fisik, seperti jumlah tugas atau kompleksitas pekerjaan, dan beban kerja mental, seperti tuntutan untuk menjaga kewaspadaan tinggi, membuat keputusan, atau bekerja di lingkungan yang monoton.

2.1.2.1 Pengertian Beban Kerja

Beban kerja adalah jumlah pekerjaan yang diberikan kepada pegawai dan harus disesuaikan dengan kemampuan serta kompetensi mereka (Mangkunegara, 2017: 163).

Beban kerja merupakan suatu kondisi di mana pegawai dihadapkan pada sejumlah tugas atau pekerjaan yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu dengan menggunakan kemampuan fisik dan mentalnya. Beban kerja mencakup aspek kuantitatif, yaitu jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan, dan aspek kualitatif, yaitu tingkat kesulitan atau kompleksitas pekerjaan yang dihadapi. Beban kerja dapat menimbulkan dampak positif jika sesuai dengan kapasitas individu, namun akan berdampak negatif seperti stres kerja dan kelelahan bila melebihi kemampuan pegawai (Koesoemoewidjojo, 2017: 45).

Beban kerja adalah persepsi dari seorang karyawan tentang kegiatan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu serta upaya dalam menghadapi permasalahan dalam pekerjaannya (Budiasa I Komang, 2021: 30).

Dengan demikian, beban kerja merupakan sejumlah tugas, tanggung jawab atau kegiatan yang harus diselesaikan oleh seseorang atau sekelompok pegawai dalam jangka waktu tertentu dengan memanfaatkan kemampuan fisik, mental, dan waktu yang dimiliki. Beban kerja yang seimbang dengan kemampuan individu dapat meningkatkan kinerja dan motivasi, sedangkan beban kerja yang terlalu berat atau melebihi kapasitas pegawai dapat menimbulkan stres kerja, kelelahan, dan menurunkan produktivitas.

2.1.2.2 Indikator Beban Kerja

Indikator beban kerja tersebut dapat dioperasionalkan sebagai berikut.
(Mangkunegara, 2017: 163).

1. Jumlah jam kerja

Jumlah jam kerja menunjukkan lamanya waktu yang digunakan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan. Semakin panjang jam kerja yang harus dijalani, maka semakin besar beban kerja yang dirasakan.

2. Jumlah kelas

Dalam konteks guru, jumlah kelas yang diampu mencerminkan banyaknya tugas pengajaran yang harus dilaksanakan. Semakin banyak kelas yang diajar, semakin tinggi tuntutan kerja dan persiapan pembelajaran.

3. Tanggung jawab administrasi

Beban kerja juga berasal dari tugas-tugas administratif, seperti penyusunan perangkat pembelajaran, penilaian, dan pelaporan. Tanggung jawab administrasi menambah kompleksitas pekerjaan diluar tugas utama.

4. Pekerjaan tambahan

Pekerjaan tambahan diluar tugas pokok, seperti tugas struktural atau kepanitiaan, meningkatkan beban kerja karena menambah tanggung jawab dan tekanan kerja pegawai.

Indikator beban kerja meliputi (Robbins dalam Sutrisno, 2019: 188):

1. Jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan.

Yaitu banyaknya tugas yang menjadi tanggung jawab seseorang dalam jangka waktu tertentu.

2. Batas waktu penyelesaian pekerjaan.

Yaitu tekanan waktu yang diberikan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

3. Tingkat kesulitan atau kompleksitas pekerjaan.

Yaitu sejauh mana pekerjaan menuntut kemampuan teknis, kognitif, dan emosional dari individu.

4. Tanggung jawab yang melekat pada pekerjaan tersebut.

Yaitu sejauh mana seseorang harus mempertanggung jawabkan hasil kerja dan keputusan yang diambil.

Indikator beban kerja terdiri dari 2 (dua) aspek utama (Koesoemoewidjojo,

2017: 55) yaitu:

1. Aspek kuantitatif, meliputi jumlah pekerjaan, volume kerja, dan target yang harus dicapai dalam waktu tertentu.
2. Aspek kualitatif, meliputi tingkat kesulitan pekerjaan, tingkat ketelitian yang dibutuhkan, serta tanggung jawab moral dan profesional yang melekat pada jabatan.

Dengan demikian, indikator beban kerja mencerminkan banyaknya tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan individu, baik secara *kuantitatif* maupun *kualitatif*. Beban kerja tidak hanya berkaitan dengan jumlah tugas dan lamanya waktu kerja, tetapi juga mencakup tingkat kesulitan pekerjaan, tanggung jawab yang harus dipikul, tekanan waktu penyelesaian, serta adanya tugas tambahan dan administrasi yang melekat pada pekerjaan.

2.1.2.3 Faktor-faktor yang Memengaruhi Beban Kerja

Faktor-faktor yang memengaruhi beban kerja (Sedarmayanti, 2017: 89) antara lain:.

1. Faktor *eksternal*

Yaitu kondisi lingkungan kerja seperti suhu, kebisingan, penerangan, dan tata ruang kerja.

2. Faktor *internal*

Kondisi individu seperti umur, jenis kelamin, kesehatan, keterampilan dan motivasi.

3. Faktor organisasi

Meliputi struktur organisasi, pembagian kerja, serta sistem pengawasan.

Faktor-faktor yang memengaruhi beban kerja (Sutrisno, 2019: 186) antara lain:

1. Tuntutan pekerjaan

Jumlah, jenis, dan kompleksitas tugas yang harus diselesaikan pegawai.

2. Tekanan waktu

Batas waktu yang ketat dalam menyelesaikan pekerjaan.

3. Kondisi fisik lingkungan kerja

Meliputi suhu, pencahayaan, kebisingan, ventilasi, serta tata ruang kerja.

4. Kemampuan individu

Kapasitas fisik, keterampilan, pengetahuan, dan daya tahan mental.

Faktor-faktor yang memengaruhi beban kerja (Mangkunegara, 2017: 67) meliputi:

1. Faktor *eksternal*

Kondisi yang berasal dari luar individu, seperti lingkungan kerja fisik (suhu, pencahayaan, kebisingan), sistem organisasi, hubungan antar pegawai, serta tekanan dari atasan.

2. Faktor *internal*

Kondisi yang berasal dari dalam diri individu, seperti kesehatan fisik, kemampuan, pengalaman kerja, tingkat motivasi, dan kondisi emosional.

3. Target kerja

Tuntutan hasil kerja yang harus dicapai sesuai dengan standar organisasi.

Dengan demikian, faktor-faktor yang memengaruhi beban kerja terdiri dari faktor *eksternal*, faktor *internal*, dan faktor organisasi atau pekerjaan. Faktor *eksternal* meliputi kondisi lingkungan kerja seperti suhu, pencahayaan, kebisingan, ventilasi, tata ruang, serta hubungan kerja dan tekanan dari atasan. Faktor *internal* berkaitan dengan kondisi individu, seperti usia, kesehatan, kemampuan, keterampilan, pengalaman kerja, motivasi, dan kondisi emosional. Sementara itu, faktor organisasi dan pekerjaan mencakup jumlah serta kompleksitas tugas, target kerja, tekanan waktu, pembagian kerja, dan sistem pengawasan dalam organisasi.

2.1.2.4 Dampak Beban Kerja

Beban kerja yang berlebihan dapat menimbulkan (Sedarmayanti, 2017: 250):

1. Kelelahan fisik dan mental

Beban kerja berlebihan menyebabkan energi fisik dan mental terkuras.

2. Penurunan motivasi kerja

Saat tuntutan pekerjaan melebihi kemampuan individu, muncul rasa jenuh dan frustrasi yang menurunkan semangat serta komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi.

3. Meningkatnya tingkat stres kerja

Tekanan kerja yang terus-menerus tanpa jeda memicu stres bagi pegawai.

4. Menurunnya produktivitas dan kinerja pegawai

Akumulasi dari kelelahan, stres, dan turunnya motivasi akhirnya menurunkan efektivitas kerja.

Dampak beban kerja yang tidak seimbang dapat menyebabkan

(Mangkunegara, 2017: 159):

1. Stres kerja dan kelelahan emosional

Ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan individu menimbulkan tekanan psikologis yang berujung pada stres dan kelelahan emosional.

2. Penurunan kualitas hasil kerja

Pegawai yang terbebani berlebihan cenderung terburu-buru menyelesaikan tugas, sehingga kualitas hasil kerja menurun.

3. Meningkatnya tingkat absensi dan meninggalkan pekerjaan

Tekanan kerja yang tinggi sering kali membuat pegawai mencari jalan keluar dengan mengambil cuti sakit lebih sering atau bahkan meninggalkan pekerjaan.

4. Menurunnya semangat serta kepuasan kerja

Beban kerja berlebih mengikis semangat dan motivasi pegawai.

Beban kerja yang terlalu tinggi atau terlalu rendah dapat berdampak negatif (Handoko, 2016: 95) antara lain:

1. Menurunkan efisiensi kerja

Beban kerja yang terlalu tinggi membuat pegawai kelelahan dan kehilangan fokus, sedangkan beban kerja yang terlalu rendah menyebabkan kurangnya tantangan.

2. Meningkatkan kesalahan dan konflik antar pegawai

Ketidakseimbangan beban kerja dapat menimbulkan tekanan emosional dan persaingan tidak sehat.

3. Menimbulkan rasa bosan atau jenuh dalam bekerja

Bila pekerjaan terlalu monoton atau ringan, pegawai kehilangan motivasi dan keterlibatan emosional terhadap pekerjaannya.

Dengan demikian, beban kerja yang tidak seimbang baik terlalu tinggi maupun terlalu rendah, dapat menimbulkan berbagai dampak *negatif* bagi pegawai dan organisasi. Beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan kelelahan fisik dan mental, stres kerja, kelelahan emosional, serta menurunkan motivasi, semangat, dan kepuasan kerja. Selain itu, kondisi tersebut juga berdampak pada menurunnya kualitas hasil kerja, produktivitas, dan efisiensi kerja, serta meningkatkan kesalahan, konflik antar pegawai, tingkat absensi, hingga keinginan meninggalkan pekerjaan. Sementara itu, beban kerja yang terlalu rendah dapat menimbulkan rasa bosan, jenuh, dan kurangnya tantangan dalam bekerja.

2.1.2.5 Mengatasi Beban Kerja

Upaya mengatasi beban kerja yang berlebihan dapat dilakukan melalui (Sedarmayanti, 2017: 253):

1. Perencanaan kerja yang baik dengan pembagian tugas yang jelas sesuai kompetensi

Organisasi perlu melakukan analisis pekerjaan dan pembagian beban kerja secara proporsional berdasarkan kemampuan, keahlian, dan kapasitas individu. Hal ini mencegah tumpang tindih tugas serta memastikan efektivitas pelaksanaan pekerjaan.

2. Pengaturan waktu kerja dan istirahat secara seimbang

Keseimbangan antara waktu kerja dan istirahat penting untuk menjaga kondisi fisik serta mental pegawai. Pengaturan jadwal kerja yang realistis dapat mengurangi kelelahan dan meningkatkan konsentrasi serta produktivitas.

3. Peningkatan keterampilan pegawai agar pekerjaan dapat diselesaikan lebih efisien

Pelatihan dan pengembangan kompetensi membantu pegawai bekerja lebih cepat dan tepat, sehingga beban kerja yang terasa berat dapat berkurang karena meningkatnya efisiensi dan kemampuan teknis.

4. Pemberian motivasi dan dukungan sosial dari pimpinan serta rekan kerja

Dukungan sosial berfungsi sebagai *buffer* terhadap tekanan kerja. Ketika pegawai merasa dihargai dan didukung, tingkat stres menurun dan kemampuan menghadapi beban kerja meningkat.

Untuk mengatasi beban kerja, organisasi perlu (Mangkunegara, 2017: 163):

1. Menyesuaikan beban kerja dengan kemampuan pegawai
Disesuaikan dengan kapasitas fisik, mental, dan keterampilan pegawai.
2. Memberikan pelatihan dan pengembangan kompetensi
Pelatihan bisa berfungsi meningkatkan kemampuan teknis dan nonteknis sehingga pegawai lebih mampu menyelesaikan pekerjaan secara efisien dan efektif.
3. Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif
Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung kolaborasi akan mengurangi tekanan psikologis dan fisik.
4. Memberikan penghargaan (*reward*) atas kinerja pegawai
Pemberian penghargaan, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, dapat memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik.

Cara mengelola beban kerja antara lain (Handoko, 2016: 98):

1. Delegasi tugas secara proporsional untuk menghindari penumpukan pekerjaan
Pendelegasian tugas yang adil membantu mengoptimalkan potensi setiap pegawai dan mencegah kelebihan beban pada individu tertentu.
2. Pemanfaatan teknologi dan sistem informasi untuk efisiensi kerja
Penggunaan teknologi, seperti sistem manajemen kerja atau aplikasi kolaboratif, dapat mempercepat penyelesaian tugas dan mengurangi beban administratif yang berlebihan.

3. Komunikasi terbuka antara pimpinan dan bawahan mengenai kendala pekerjaan

Komunikasi yang transparan membantu mengidentifikasi masalah lebih cepat dan memungkinkan penyusunan solusi yang tepat.

4. Evaluasi berkala terhadap distribusi kerja

Memastikan beban kerja seimbang sesuai dengan dinamika organisasi.

Dengan demikian, upaya mengatasi beban kerja yang berlebihan dapat dilakukan melalui pengelolaan kerja yang efektif dan seimbang. Organisasi perlu menyesuaikan beban kerja dengan kemampuan pegawai melalui pembagian tugas yang proporsional, delegasi kerja yang tepat, serta evaluasi berkala terhadap distribusi pekerjaan. Selain itu, pengaturan waktu kerja dan istirahat yang seimbang penting untuk menjaga kondisi fisik dan mental pegawai. Peningkatan keterampilan melalui pelatihan dan pengembangan kompetensi juga diperlukan agar pekerjaan dapat diselesaikan secara lebih efisien.

2.1.2.6 Pengaruh Beban Kerja terhadap Motivasi

Beban kerja yang tinggi dan berkelanjutan menurunkan motivasi dan keterlibatan kerja, karena menyebabkan kelelahan fisik dan psikologis (Armstrong, M., & Taylor, S., 2020: 410-415).

Ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan individu tersebut dapat mengurangi antusiasme, komitmen, serta usaha pegawai dalam mencapai tujuan organisasi (Sutrisno, 2019: 114).

Pegawai yang mengalami kelelahan akibat beban kerja tinggi cenderung menunjukkan rendahnya keterlibatan kerja serta penurunan usaha dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan beban kerja yang proporsional menjadi faktor penting bagi organisasi untuk menjaga motivasi dan keterlibatan kerja pegawai secara berkelanjutan (Hasibuan, 2019: 93).

Dengan demikian, pengaruh beban kerja terhadap motivasi menunjukkan bahwa beban kerja yang tinggi dan tidak seimbang dapat berdampak *negatif* terhadap motivasi dan keterlibatan kerja pegawai. Beban kerja yang berlebihan menyebabkan kelelahan fisik maupun psikologis sehingga menurunkan antusiasme, komitmen, serta usaha pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dan mencapai tujuan organisasi.

2.1.2.7 Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja

Beban kerja yang berlebihan berpengaruh *negatif* terhadap kinerja pegawai karena menyebabkan kelelahan dan penurunan konsentrasi kerja (Sutrisno, 2019: 93-97).

Beban kerja yang terlalu berat dapat menimbulkan kelelahan kerja, stres, serta penurunan konsentrasi, sehingga pegawai tidak mampu bekerja secara efektif dan efisien. Kondisi tersebut menyebabkan kualitas dan kuantitas hasil kerja menurun (Mangkunegara, 2017: 156–158).

Beban kerja yang berlebihan dapat menurunkan semangat kerja dan fokus pegawai dalam melaksanakan tugas. Pegawai yang mengalami kelelahan akibat beban kerja tinggi cenderung sulit berkonsentrasi, mudah melakukan kesalahan,

serta kurang optimal dalam mencapai target kerja yang telah ditetapkan organisasi. Hal ini berdampak langsung pada penurunan kinerja pegawai (Hasibuan, 2019: 93).

Dengan demikian, pengaruh beban kerja terhadap kinerja menunjukkan bahwa beban kerja yang berlebihan berpengaruh *negatif* terhadap kinerja pegawai. Beban kerja yang terlalu tinggi menyebabkan kelelahan fisik dan mental, stres kerja, serta menurunkan konsentrasi dan semangat kerja pegawai. Kondisi tersebut membuat pegawai lebih mudah melakukan kesalahan dan kurang mampu bekerja secara efektif serta efisien, sehingga kualitas maupun kuantitas hasil kerja mengalami penurunan.

2.1.2.8 Pengaruh Motivasi dalam memediasi hubungan antara Beban Kerja terhadap Kinerja

Beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan kelelahan kerja, stres, dan kejenuhan, sehingga menurunkan semangat serta dorongan pegawai dalam bekerja. Penurunan semangat kerja tersebut mencerminkan melemahnya motivasi kerja, yang selanjutnya berpengaruh terhadap menurunnya kualitas dan kuantitas hasil kerja pegawai. Dengan demikian, beban kerja yang tinggi dapat menurunkan kinerja melalui penurunan motivasi kerja (Mangkunegara, 2017: 156–158).

Beban kerja yang tidak sesuai dengan kemampuan pegawai dapat menurunkan semangat kerja dan komitmen pegawai terhadap organisasi. Pegawai yang mengalami kelelahan akibat beban kerja tinggi cenderung menunjukkan rendahnya motivasi kerja, sehingga usaha dan ketekunan dalam menyelesaikan pekerjaan menjadi berkurang. Kondisi ini berdampak langsung pada penurunan kinerja pegawai (Hasibuan, 2019: 93).

Pegawai dengan motivasi kerja yang tinggi cenderung mampu mempertahankan kinerjanya meskipun menghadapi beban kerja yang cukup tinggi. Sebaliknya, apabila beban kerja yang berat menyebabkan menurunnya motivasi kerja, maka kinerja pegawai juga akan menurun. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel yang memediasi hubungan antara beban kerja dan kinerja pegawai (Sutrisno, 2019: 109–114).

Dengan demikian, pengaruh motivasi dalam memediasi hubungan antara beban kerja terhadap kinerja menunjukkan bahwa beban kerja yang berlebihan dapat menurunkan kinerja pegawai melalui penurunan motivasi. Beban kerja yang terlalu tinggi menyebabkan kelelahan, stres, dan kejenuhan sehingga semangat, komitmen, serta dorongan pegawai dalam bekerja menjadi menurun. Akibatnya, usaha dan ketekunan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan berkurang, yang berdampak pada menurunnya kualitas dan kuantitas hasil kerja. Sebaliknya, pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung mampu mempertahankan kinerjanya meskipun menghadapi beban kerja yang besar.

2.1.3 Keseimbangan Kehidupan Kerja

Keseimbangan kehidupan kerja adalah kondisi yang menunjukkan adanya keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi, keluarga, dan sosial pegawai sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kualitas hidup (Sedarmayanti, 2017: 311).

Pegawai yang mampu mencapai keseimbangan kehidupan kerja akan lebih mudah menjalankan peran sebagai pekerja, anggota keluarga, maupun anggota

masyarakat tanpa mengalami konflik yang berlebihan. Kondisi tersebut dapat menciptakan rasa nyaman, mengurangi tekanan dan stres kerja, serta meningkatkan kesehatan fisik maupun mental pegawai.

2.1.3.1 Pengertian Keseimbangan Kehidupan Kerja

Keseimbangan kehidupan kerja mewujudkan hubungan harmonis antara pegawai dan organisasi serta meningkatkan kesejahteraan kerja secara menyeluruh (Hasibuan, 2019: 104).

Keseimbangan kehidupan kerja adalah upaya seseorang dalam menjaga keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarga agar tidak terjadi konflik peran yang dapat menurunkan produktivitas (Koesoemoewidjojo, 2017: 92).

Keseimbangan kehidupan kerja adalah kemampuan individu untuk mengatur waktu dan energi antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga tercapai kepuasan dan kesejahteraan dalam kedua aspek tersebut (Budiasa I Komang, 2021: 44).

Dengan demikian, keseimbangan kehidupan kerja merupakan kemampuan individu dalam menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi, keluarga, dan kehidupan sosial. Keseimbangan tersebut menciptakan hubungan yang harmonis antara pegawai dan organisasi serta membantu mencegah terjadinya konflik peran yang dapat menurunkan produktivitas.

2.1.3.2 Tujuan Keseimbangan Kehidupan Kerja

Tujuan dari keseimbangan kehidupan kerja adalah meningkatkan kualitas hidup pegawai melalui pembagian waktu, energi, dan perhatian yang proporsional antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Sedarmayanti, 2017: 249).

Tujuan keseimbangan kehidupan kerja adalah mewujudkan kondisi kerja yang tidak menimbulkan konflik antara peran pekerjaan dan peran pribadi, sehingga karyawan dapat mencapai kinerja optimal (Mangkunegara, 2017: 160).

Tujuan keseimbangan kehidupan kerja yaitu membantu pegawai mencapai efisiensi dan kepuasan dalam kedua aspek kehidupannya, baik pekerjaan maupun kehidupan pribadi (Handoko, 2016: 97).

Dengan demikian, tujuan keseimbangan kehidupan kerja adalah menciptakan kondisi yang harmonis antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga pegawai mampu membagi waktu, energi, dan perhatian secara seimbang, mengurangi konflik peran, serta meningkatkan kualitas hidup, kepuasan, efisiensi, dan kinerja kerja secara optimal.

2.1.3.3 Manfaat Keseimbangan Kehidupan Kerja

Keseimbangan kehidupan kerja dapat memberikan manfaat dalam bentuk peningkatan kesejahteraan dan kepuasan kerja pegawai. Dengan pembagian waktu dan energi yang proporsional antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, pegawai dapat bekerja lebih tenang, bahagia, dan produktif (Sedarmayanti, 2017: 251).

Manfaat utama keseimbangan kehidupan kerja adalah terciptanya kondisi kerja yang sehat secara psikologis dan sosial. Pegawai yang mampu

menyeimbangkan peran kerja dan kehidupan pribadi akan memiliki semangat kerja yang tinggi, stabilitas emosi yang baik, serta hubungan interpersonal yang harmonis (Sutrisno, 2019: 216).

Keseimbangan kehidupan kerja memberikan manfaat dalam bentuk peningkatan kinerja dan efektivitas kerja pegawai. Dengan tidak adanya konflik antara peran pekerjaan dan peran pribadi, pegawai dapat memusatkan perhatian pada tanggung jawab utamanya (Mangkunegara, 2017: 161).

Dengan demikian, keseimbangan kehidupan kerja memberikan manfaat berupa meningkatnya kesejahteraan, kepuasan, semangat kerja, stabilitas emosi, serta hubungan interpersonal pegawai. Selain itu, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi juga membantu pegawai bekerja lebih fokus, produktif, efektif, dan mampu mencapai kinerja yang optimal.

2.1.3.4 Indikator Keseimbangan Kehidupan Kerja

Keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi pegawai tercermin dari kondisi hubungan kerja, kesejahteraan, kepuasan, dan loyalitas pegawai terhadap organisasi (Hasibuan, 2019: 104). Indikator tersebut meliputi:

1. Hubungan kerja harmonis

Hubungan kerja harmonis ditandai dengan adanya kerja sama yang baik.

2. Kesejahteraan kerja

Kesejahteraan kerja mencerminkan terpenuhinya kebutuhan fisik, mental, dan sosial pegawai, baik melalui kompensasi, jaminan kerja, maupun rasa aman dan nyaman dalam bekerja.

3. Kepuasan kerja

Kepuasan dalam kerja merupakan sikap positif pegawai terhadap pekerjaan yang timbul karena adanya keseimbangan antara beban kerja, waktu kerja, dan kehidupan pribadi.

4. Loyalitas

Loyalitas ditunjukkan melalui kesetiaan para pegawai terhadap organisasi, kemauan untuk bertahan, serta kesediaan memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Keseimbangan kehidupan kerja yang baik akan mendorong meningkatnya loyalitas pegawai.

Keseimbangan kehidupan kerja sebagai upaya organisasi dalam membantu karyawan membagi waktu dan energi antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, dengan indikator (Hasibuan, 2017: 233):

1. Waktu yang proporsional antara pekerjaan dan keluarga

Menggambarkan kemampuan karyawan dalam mengatur waktu sehingga tanggung jawab pekerjaan tidak mengganggu waktu untuk keluarga, istirahat, dan kegiatan pribadi lainnya.

2. Kepuasan terhadap pembagian peran

Menunjukkan rasa puas dalam menjalankan dua peran utamanya yaitu sebagai pekerja dan sebagai anggota keluarga atau individu sosial.

3. Kemampuan mengendalikan tekanan pekerjaan agar tidak mengganggu kehidupan pribadi

Mencerminkan kemampuan individu dalam mengelola stres, beban kerja, dan tekanan profesional agar tidak terbawa ke ranah pribadi.

Keseimbangan kehidupan kerja adalah keadaan dimana individu mampu menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dan tanggung jawab pribadi tanpa mengorbankan salah satunya (Sutrisno, 2018: 223). Dengan tidak mengorbankan salah satunya maka akan tercipta keseimbangan kehidupan kerja yang baik.

Adapun Indikatornya meliputi:

1. Keseimbangan waktu kerja dan waktu pribadi

Menggambarkan kemampuan seseorang dalam mengatur dan membagi waktu secara proporsional antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

2. Keseimbangan keterlibatan dalam peran

Menunjukkan tingkat partisipasi atau keterlibatan individu dalam dua peran utama, pekerjaan dan kehidupan pribadi, dimana individu dapat memberikan perhatian dan energi yang cukup untuk keduanya secara seimbang.

3. Keseimbangan kepuasan terhadap kedua peran

Mencerminkan tingkat kepuasan individu terhadap hasil yang diperoleh dari pekerjaan dan kehidupan pribadinya.

Dengan demikian, indikator keseimbangan kehidupan kerja mencerminkan kemampuan individu dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi dan keluarga secara harmonis. Indikator tersebut meliputi keseimbangan waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, keseimbangan keterlibatan dalam menjalankan peran kerja dan peran pribadi, serta kepuasan terhadap kedua peran tersebut.

2.1.3.5 Faktor-faktor yang Memengaruhi Keseimbangan Kehidupan Kerja

Keseimbangan kehidupan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor utama (Sedarmayanti, 2020: 259) yaitu:

1. Beban kerja

Semakin tinggi beban kerja, semakin sulit individu menyeimbangkan kehidupan pribadi.

2. Waktu kerja

Jam kerja yang panjang mengurangi waktu untuk keluarga dan aktivitas sosial.

3. Dukungan organisasi

Fasilitas cuti, fleksibilitas waktu, dan perhatian pimpinan meningkatkan keseimbangan.

4. Lingkungan kerja

Suasana kerja yang nyaman dan hubungan harmonis.

5. Komitmen individu

Kemampuan mengelola waktu dan tanggung jawab secara efektif.

Keseimbangan kehidupan kerja akan tercapai apabila organisasi dan individu mampu bekerja sama dalam menciptakan kondisi kerja yang sehat dan manusiawi.

Faktor-faktor yang memengaruhi *work life balance* meliputi (Mangkunegara A.A. Anwar Prabu, 2017: 84):

1. Tuntutan pekerjaan

Tekanan target, tanggung jawab, dan waktu kerja.

2. Kepuasan kerja dan keluarga

Perasaan puas terhadap dua aspek ini berkontribusi terhadap keseimbangan.

3. Dukungan sosial di tempat kerja dan keluarga

Dukungan dari rekan kerja maupun keluarga memperkuat keseimbangan.

4. Kemampuan manajemen waktu

5. Kemampuan mengatur prioritas antara urusan pekerjaan dan pribadi.

Keseimbangan kehidupan kerja dipengaruhi oleh (Hasibuan, 2016: 202):

1. Motivasi kerja

Karyawan termotivasi cenderung bisa mampu menjaga harmoni yang baik antara kerja dan kehidupan pribadi.

2. Kepemimpinan dan budaya organisasi

Pemimpin yang peduli terhadap kesejahteraan karyawan akan mendukung terciptanya *work life balance*.

3. Kebijakan organisasi

Sistem cuti, fleksibilitas waktu, dan penghargaan terhadap kinerja.

4. Hubungan antar pegawai

Hubungan harmonis mengurangi stres kerja dan memperbaiki keseimbangan hidup.

Dengan demikian, keseimbangan kehidupan kerja dipengaruhi oleh faktor pekerjaan, organisasi, lingkungan sosial, dan kemampuan individu. Faktor pekerjaan meliputi beban kerja, tuntutan pekerjaan, tekanan target, serta lamanya waktu kerja yang dapat memengaruhi keseimbangan antara kehidupan kerja dan

pribadi. Faktor organisasi mencakup dukungan organisasi, kebijakan kerja seperti fleksibilitas waktu dan cuti, kepemimpinan, budaya organisasi, serta suasana dan hubungan kerja yang harmonis. Selain itu, dukungan sosial dari keluarga dan rekan kerja juga berperan penting dalam menciptakan keseimbangan kehidupan kerja. Sementara itu, faktor individu meliputi motivasi kerja, kemampuan mengelola waktu, menentukan prioritas, dan mengatur tanggung jawab secara efektif.

2.1.3.6 Dampak Keseimbangan Kehidupan Kerja

Keseimbangan kehidupan kerja memberikan dampak positif berupa peningkatan kesejahteraan dan kinerja pegawai. Pegawai yang mampu menyeimbangkan peran pekerjaan dan kehidupan pribadinya akan lebih produktif, kreatif, dan memiliki semangat kerja tinggi (Sedarmayanti, 2017: 252).

Dampak keseimbangan kehidupan kerja terlihat dari meningkatnya kesehatan mental dan kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi akan lebih tenang, bahagia, dan terhindar dari stres berlebihan (Sutrisno, 2019: 218).

Keseimbangan kehidupan kerja berdampak pada peningkatan efektivitas dan kualitas hasil kerja. Dengan tidak adanya konflik peran, pegawai dapat memusatkan perhatian penuh pada tugasnya dan mencapai hasil optimal (Mangkunegara, 2017: 162).

Dengan demikian, keseimbangan kehidupan kerja berdampak positif terhadap kesejahteraan, kesehatan mental, kepuasan kerja, serta peningkatan produktivitas dan kualitas kerja pegawai. Pegawai yang mampu menyeimbangkan

pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung lebih tenang, bahagia, fokus, kreatif, dan mampu mencapai hasil kerja yang optimal.

2.1.3.7 Upaya Meningkatkan Keseimbangan Kehidupan Kerja

Upaya meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja dapat dilakukan melalui pengelolaan waktu dan perencanaan kerja yang baik, agar pegawai mampu membagi waktu secara proporsional antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Sedarmayanti, 2017: 253).

Upaya untuk meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja meliputi penerapan manajemen waktu yang efektif, pemberian kesempatan cuti atau istirahat, serta pendampingan dan konseling bagi pegawai yang mengalami tekanan kerja atau stress (Sutrisno, 2019: 217).

Untuk meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja, organisasi perlu menyesuaikan beban kerja dengan kemampuan pegawai, memberikan pelatihan dan pengembangan kompetensi, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif (Mangkunegara, 2017: 163).

Dengan demikian, upaya meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja dapat dilakukan melalui pengelolaan waktu yang efektif, pembagian beban kerja yang sesuai, pemberian kesempatan istirahat atau cuti, serta dukungan organisasi melalui pelatihan, konseling, dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif agar pegawai mampu menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadinya secara optimal.

2.1.3.8 Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja terhadap Motivasi

Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi meningkatkan motivasi *intrinsik*, karena karyawan memiliki kondisi psikologis yang lebih positif dan berenergi (Luthans, F., 2015: 170-176).

Motivasi *intrinsik* muncul dari dalam diri seseorang ketika pekerjaan memberikan kepuasan batin, rasa aman, dan kenyamanan psikologis. Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi memungkinkan pegawai memenuhi kebutuhan pribadi dan sosialnya, sehingga pegawai dapat bekerja dengan perasaan lebih tenang dan focus (Sutrisno, 2019: 111–112).

Kondisi kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis pegawai akan meningkatkan semangat dan motivasi kerja. Pegawai yang tidak mengalami konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya cenderung memiliki energi yang lebih besar, sikap kerja yang positif, serta minat yang tinggi terhadap pekerjaannya (Mangkunegara, 2017: 124).

Dengan demikian, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai, terutama motivasi *intrinsik*. Pegawai yang mampu menyeimbangkan peran pekerjaan dan kehidupan pribadinya akan memiliki kondisi psikologis yang lebih *positif*, merasa tenang, nyaman, berenergi, serta memiliki semangat dan minat kerja yang lebih tinggi sehingga mampu bekerja secara lebih fokus dan optimal.

2.1.3.9 Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja terhadap Kinerja

Keseimbangan kehidupan kerja yang baik akan menurunkan tingkat stress

dan kelelahan kerja, sehingga pegawai memiliki energi dan semangat kerja yang lebih tinggi. Kondisi tersebut mendorong pegawai untuk bekerja secara optimal, meningkatkan ketekunan, serta menghasilkan kinerja yang lebih baik. Pegawai yang tidak mengalami konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung menunjukkan produktivitas kerja yang lebih tinggi (Sutrisno, 2019: 112–114).

Lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis pegawai akan meningkatkan keterlibatan dan semangat kerja. Pegawai yang merasa seimbang antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadinya cenderung memiliki sikap kerja *positif*, loyalitas, serta keterlibatan kerja yang tinggi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja dan produktivitas (Mangkunegara, 2017: 124–125).

Praktik *work-life balance* yang baik meningkatkan kinerja dan produktivitas melalui pengurangan kelelahan dan peningkatan keterlibatan kerja (Armstrong, M., & Taylor, S, 2020: 410-418).

Dengan demikian, keseimbangan kehidupan kerja yang baik dapat meningkatkan semangat, keterlibatan, dan produktivitas kerja pegawai. Pegawai yang mampu menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadinya cenderung mengalami stres dan kelelahan yang lebih rendah, memiliki sikap kerja *positif*, loyalitas tinggi, serta mampu bekerja lebih optimal sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik.

2.1.3.10 Pengaruh Motivasi dalam memediasi hubungan antara Keseimbangan Kehidupan Kerja terhadap Kinerja

Peningkatan motivasi tersebut selanjutnya mendorong pegawai untuk

bekerja dengan lebih sungguh-sungguh dan bertanggung jawab, yang berdampak pada peningkatan kinerja (Hasibuan, 2019: 95–96).

Keseimbangan kehidupan kerja yang baik dapat menurunkan tingkat stres dan kelelahan kerja, sehingga pegawai memiliki energi dan semangat kerja yang lebih tinggi. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan intensitas, arah, dan ketekunan kerja yang lebih baik, yang pada akhirnya menghasilkan kinerja yang optimal (Sutrisno, 2019: 111–114).

Kondisi kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis pegawai akan meningkatkan semangat dan keterlibatan kerja. Pegawai yang tidak mengalami konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya cenderung memiliki motivasi kerja yang kuat serta sikap kerja yang positif. Motivasi kerja tersebut menjadi faktor pendorong utama yang menghubungkan keseimbangan kehidupan kerja dengan peningkatan kinerja dan produktivitas pegawai (Mangkunegara, 2017: 124–125).

Dengan demikian, keseimbangan kehidupan kerja yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai, yang selanjutnya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja. Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mampu menurunkan stres, kelelahan, dan konflik peran sehingga pegawai memiliki energi, semangat, dan keterlibatan kerja yang lebih tinggi. Pegawai yang termotivasi cenderung bekerja lebih sungguh-sungguh, bertanggung jawab, tekun, serta menunjukkan sikap kerja yang positif.

2.1.4 Motivasi

Dengan adanya motivasi yang kuat, pegawai akan menunjukkan perilaku

kerja *positif*, meningkatkan produktivitas, dan berkontribusi optimal terhadap keberhasilan organisasi (Mangkunegara, 2017: 61).

Motivasi menjadi dorongan *internal* maupun *eksternal* yang mampu membangkitkan semangat, kemauan, dan kesungguhan pegawai dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawabnya. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung bekerja dengan lebih disiplin, tekun, kreatif, dan bertanggung jawab dalam mencapai target kerja yang telah ditetapkan organisasi.

2.1.4.1 Pengertian Motivasi

Motivasi adalah dorongan yang mendorong pegawai agar mau bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga pegawai memiliki semangat, disiplin, dan tanggung jawab tinggi. (Hasibuan, 2019: 141).

Motivasi kerja adalah kondisi yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai tujuan tertentu guna memenuhi kebutuhan atau keinginannya (Mangkunegara, 2017: 93).

Motivasi kerja merupakan faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas kerja dengan penuh semangat agar tujuan yang diinginkan tercapai (Sutrisno, 2019: 109).

Dengan demikian, motivasi merupakan dorongan atau kekuatan yang berasal dari dalam maupun luar diri individu yang mendorong pegawai untuk bekerja dengan semangat, disiplin, dan tanggung jawab dalam mencapai tujuan organisasi maupun memenuhi kebutuhan pribadinya. Motivasi membuat seseorang

berusaha melakukan aktivitas kerja secara efektif dan efisien sehingga tujuan yang diinginkan dapat tercapai secara optimal.

2.1.4.2 Tujuan Motivasi

Motivasi bertujuan untuk menumbuhkan kesadaran dan kemauan pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab. Melalui motivasi yang baik, pegawai akan memiliki loyalitas, kedisiplinan, dan komitmen terhadap pekerjaannya, sehingga mampu memberikan hasil kerja yang optimal bagi organisasi (Hasibuan, 2016: 219).

Tujuan motivasi kerja untuk menghasilkan perilaku yang terarah dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Motivasi diperlukan agar pegawai memiliki kemauan dan semangat tinggi dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, motivasi membantu organisasi dalam memelihara stabilitas kerja, menekan tingkat absensi dan *turnover*, serta menciptakan suasana kerja yang harmonis (Handoko, 2016: 103).

Tujuan motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja, disiplin, dan tanggung jawab pegawai agar mereka bekerja sesuai dengan peran dan fungsinya secara optimal. Motivasi juga bertujuan untuk menumbuhkan rasa puas dan bangga terhadap pekerjaan, sehingga pegawai memiliki keterikatan emosional dengan organisasi. Dengan demikian, motivasi menjadi alat penting dalam menciptakan pegawai yang produktif, kreatif, dan inovatif (Sutrisno, 2019: 115).

Dengan demikian, tujuan motivasi untuk mendorong pegawai agar bekerja dengan semangat, disiplin, tanggung jawab, dan komitmen yang tinggi dalam

mencapai tujuan organisasi. Motivasi bertujuan menumbuhkan kesadaran dan kemauan pegawai untuk melaksanakan tugas secara optimal, meningkatkan kinerja, produktivitas, kreativitas, serta loyalitas terhadap organisasi.

2.1.4.3 Faktor-faktor yang Memengaruhi Motivasi

Faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja (Hasibuan, 2016: 141):

1. Kebutuhan fisiologis seperti gaji dan fasilitas kerja;
2. Keamanan kerja dan jaminan masa depan;
3. Hubungan sosial dan rasa memiliki dalam organisasi;
4. Penghargaan (*reward*) dan pengakuan atas prestasi;
5. Kesempatan untuk berkembang dan berkarier.

Faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja antara lain (Sutrisno, 2019: 112):

1. Kebutuhan individu dan harapan pribadi;
2. Hubungan antar pegawai dan dukungan atasan;
3. Rasa keadilan dalam organisasi;
4. Kesempatan untuk berprestasi dan berkembang;
5. Pengakuan terhadap hasil kerja.

Faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja meliputi (Handoko, 2016: 104):

1. Kebutuhan dasar manusia (fisik, sosial, dan ego);
2. Harapan terhadap hasil kerja;
3. Nilai imbalan dan kepuasan yang diperoleh;

4. Kejelasan tujuan kerja dan kesempatan untuk berprestasi.

Dengan demikian, faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja meliputi pemenuhan kebutuhan individu, baik kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, maupun penghargaan. Selain itu, motivasi kerja juga dipengaruhi oleh hubungan kerja yang baik, dukungan atasan, rasa keadilan dalam organisasi, pemberian imbalan atau penghargaan, kejelasan tujuan kerja, serta adanya kesempatan untuk berkembang, berprestasi, dan berkarier.

2.1.4.4 Indikator Motivasi

Motivasi kerja tercermin dari sikap dan perilaku pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, yang dapat dilihat melalui semangat kerja, disiplin, tanggung jawab, dan ketekunan (Hasibuan, 2019: 141). Indikator tersebut meliputi:

1. Semangat kerja

Semangat kerja menunjukkan antusiasme dan gairah pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

2. Disiplin

Disiplin mencerminkan kepatuhan pegawai terhadap peraturan, prosedur, serta norma yang berlaku dalam organisasi.

3. Tanggung jawab

Tanggung jawab ditunjukkan melalui kesadaran pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya serta kesediaan untuk menanggung risiko dari pekerjaan yang dilakukan.

4. Ketekunan

Ketekunan merupakan sikap yang tidak mudah menyerah, konsisten, dan bersungguh-sungguh dalam menyelesaikan pekerjaan meskipun menghadapi kesulitan atau hambatan.

Indikator motivasi kerja mencakup (Sutrisno, 2019: 113):

1. Hasrat untuk berhasil

Menunjukkan keinginan kuat seseorang untuk mencapai tujuan.

2. Dorongan dan kebutuhan dalam bekerja

Motivasi internal karena kebutuhan ekonomi, sosial maupun psikologis.

3. Harapan untuk memperoleh penghargaan

Mencerminkan keinginan seseorang untuk mendapatkan pengakuan, pujian, atau imbalan atas hasil kerja yang telah dicapai.

4. Adanya penghargaan terhadap pekerjaan

Menunjukkan sejauh mana seseorang merasa pekerjaannya dihargai dan dianggap penting oleh atasan maupun organisasi, yang dapat meningkatkan semangat kerja.

5. Lingkungan kerja yang mendukung

Menggambarkan kondisi kerja yang nyaman, harmonis, dan kondusif sehingga menumbuhkan semangat dan dorongan untuk bekerja lebih baik.

Indikator motivasi kerja (Siagian, 2018: 141) sebagai berikut:

1. Kemauan bekerja keras

Menunjukkan sejauh mana seseorang memiliki tekad dan kesungguhan

dalam melaksanakan tugas serta berusaha memberikan hasil kerja terbaik.

2. Keuletan dalam menghadapi kesulitan kerja

Menggambarkan kemampuan seseorang untuk tetap fokus, sabar, dan tidak mudah menyerah ketika menghadapi tantangan.

3. Antusiasme dan inisiatif dalam bekerja

Mencerminkan semangat positif dan kemauan untuk mengambil tindakan tanpa harus selalu menunggu perintah atasan, sebagai bentuk tanggung jawab dan kepedulian terhadap pekerjaan.

4. Kedisiplinan kerja

Menunjukkan kepatuhan terhadap aturan, waktu, serta tata tertib kerja yang berlaku dalam organisasi, sebagai wujud keseriusan dalam bekerja.

5. Kesetiaan terhadap organisasi

Komitmen dan loyalitas seseorang untuk tetap mendukung serta berkontribusi pada kemajuan dan keberhasilan organisasi.

Dengan demikian, indikator motivasi kerja tercermin dari sikap, semangat, dan perilaku pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Indikator tersebut meliputi semangat dan antusiasme kerja, disiplin dalam mematuhi aturan, tanggung jawab terhadap tugas, kemauan bekerja keras, ketekunan dan keuletan dalam menghadapi kesulitan, inisiatif dalam bekerja, serta loyalitas terhadap organisasi.

2.1.4.5 Jenis-jenis Motivasi

2.1.4.5.1 Motivasi *Internal*

Motivasi *internal* dipahami sebagai dorongan yang berasal dari dalam individu yang mempengaruhi perilaku kerja, sehingga tindakan dilakukan karena kesadaran diri, tanggung jawab, dan kemauan sendiri, bukan karena faktor di luar individu (Buulolo et al., 2024: 612-613).

Motivasi *internal* adalah motivasi yang timbul dari dalam diri individu berupa kesadaran, tanggung jawab, dan keinginan pribadi untuk melakukan pekerjaan dengan baik (Sutrisno, 2019: 116).

Motivasi *internal*, muncul dari kesadaran dan kebutuhan pribadi untuk bekerja lebih baik, misalnya keinginan mencapai keberhasilan, tanggung jawab, dan kebanggaan atas hasil kerja (Mangkunegara, 2017: 92).

Dengan demikian, motivasi *internal* merupakan dorongan yang bersumber dari dalam diri individu yang muncul karena kesadaran pribadi, rasa tanggung jawab, serta kemauan sendiri untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi ini mendorong individu untuk bekerja atau melaksanakan tugas secara maksimal, gigih, dan konsisten tanpa bergantung pada imbalan, tekanan, atau faktor eksternal lainnya.

2.1.4.5.2 Motivasi Eksternal

Motivasi *eksternal* (*extrinsic motivation*) adalah jenis motivasi di mana perilaku dipengaruhi oleh hadiah, pengakuan, atau tekanan dari luar individu, bukan karena kepuasan atau minat internal terhadap kegiatan itu sendiri. Perilaku tersebut

dilakukan untuk mencapai hasil yang terpisah dari tindakan itu sendiri, seperti pujian, nilai, gaji, atau hadiah yang ditawarkan lingkungan (Deci, E. L., & Ryan, R. M. 2017: 80-88).

Motivasi *eksternal* adalah dorongan seseorang untuk berperilaku bukan karena kesenangan atau minat sendiri terhadap kegiatan itu, tetapi karena hasil yang dijanjikan dari luar, seperti imbalan (*reward*), promosi, gaji, bonus, pujian atasan, atau pengakuan sosial (Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2017: 200-205)

Motivasi *eksternal* adalah motivasi yang timbul dari luar atau lingkungan, bukan semata dari dalam diri individu. Konteksnya motivasi tersebut dipicu oleh faktor-faktor lingkungan yang mendorong individu melakukan tindakan tertentu demi tujuan tertentu (Herwati, dkk. 2023: 134).

Dengan demikian, motivasi *eksternal* merupakan dorongan yang berasal dari luar diri individu yang memengaruhi seseorang untuk bertindak bukan karena minat atau kepuasan pribadi, melainkan untuk memperoleh hasil tertentu yang ditawarkan lingkungan, seperti imbalan, penghargaan, pengakuan, promosi, nilai, atau kondisi kerja yang mendukung pencapaian tujuan dan kinerja.

2.1.4.6 Teori-teori Motivasi

Teori motivasi menjelaskan dorongan *internal* dan *eksternal* yang menggerakkan perilaku manusia.

1. Teori Hierarki Kebutuhan (*Maslow*)

Teori Maslow menjelaskan bahwa motivasi kerja bisa timbul karena ada kebutuhan manusia yang tersusun secara hierarkis, mulai dari kebutuhan

fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, hingga aktualisasi diri. Pegawai akan bekerja dengan semangat apabila kebutuhan-kebutuhan tersebut terpenuhi secara berurutan (Hasibuan, 2016: 146).

2. Teori Dua Faktor (*Herzberg*)

Teori ini membagi faktor motivasi menjadi 2 (dua) (Mangkunegara, 2017: 94) yaitu:

- a. Faktor higienis seperti gaji, kondisi kerja, dan hubungan antar pegawai yang berpengaruh pada ketidakpuasan kerja;
- b. Faktor motivator seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab yang mendorong kepuasan kerja.

3. Teori Kebutuhan *McClelland*

Teori ini menjelaskan bahwa motivasi kerja seseorang dipengaruhi oleh 3 (tiga) kebutuhan utama (Sutrisno, 2019: 115):

- a. Kebutuhan berprestasi (*need for achievement*);
- b. Kebutuhan berkuasa (*need for power*);
- c. Kebutuhan berafiliasi (*need for affiliation*).

4. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori ini menekankan bahwa motivasi kerja seseorang tergantung pada harapan bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik, kinerja tersebut akan menghasilkan imbalan, dan imbalan tersebut bernilai bagi individu. Semakin kuat harapan tersebut, semakin tinggi pula motivasi kerja pegawai (Sedarmayanti, 2017: 189).

5. Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*)

Dapat dimotivasi melalui sistem penguatan, baik positif maupun negatif. Penghargaan atas kinerja baik akan memperkuat perilaku positif, sedangkan hukuman terhadap kinerja buruk akan mengurangi perilaku negatif (Handoko, 2016: 109).

6. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Motivasi kerja akan muncul apabila pegawai merasa diperlakukan secara adil dalam organisasi. Keadilan yang dimaksud meliputi keseimbangan antara input (usaha, waktu, kemampuan) dan output (gaji, promosi, pengakuan) dibandingkan dengan rekan kerja lainnya (Hasibuan, 2016: 148).

7. Teori Penetapan Tujuan (*Goal-Setting Theory*)

Motivasi kerja dapat ditingkatkan melalui penetapan tujuan yang jelas, menantang, dan dapat diukur. Pegawai yang memahami tujuan kerjanya akan lebih fokus dan memiliki dorongan kuat untuk mencapai hasil yang maksimal (Mangkunegara, 2017: 97).

2.1.4.7 Peranan Motivasi

Motivasi berperan penting dalam mendorong pegawai agar mau bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya motivasi, pegawai memiliki semangat, disiplin, dan tanggung jawab yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya (Hasibuan, 2016: 150).

Motivasi memiliki peranan sebagai pendorong utama dalam perilaku kerja.

Motivasi mengarahkan dan mengendalikan tindakan pegawai agar selaras dengan sasaran organisasi, serta meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja. Dengan motivasi yang kuat, pegawai akan memiliki dorongan internal untuk bekerja dengan penuh semangat, tekun, dan bertanggung jawab, sehingga kualitas dan produktivitas kerja dapat meningkat (Mangkunegara, 2017: 95).

Motivasi berperan sebagai kekuatan internal yang menimbulkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku kerja seseorang. Dengan motivasi yang tinggi, pegawai akan bekerja lebih produktif, bersemangat, dan loyal terhadap organisasi (Sutrisno, 2019: 118).

Dengan demikian, peranan motivasi sangat penting dalam meningkatkan efektivitas dan keberhasilan organisasi. Motivasi berfungsi sebagai penggerak utama yang mendorong pegawai untuk bekerja dengan semangat, disiplin, dan tanggung jawab dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.4.8 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan semangat, komitmen, dan ketekunan yang kuat dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dorongan *internal* tersebut membuat karyawan lebih fokus, disiplin, serta mampu memanfaatkan waktu dan sumber daya kerja secara optimal. Motivasi kerja yang tinggi mendorong karyawan bekerja lebih efektif dan produktif, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kinerja individu (Luthans, F., 2015: 165-172).

Motivasi kerja merupakan faktor yang bisa mendorong seseorang untuk bekerja secara sungguh-sungguh guna mencapai tujuan organisasi. Pegawai yang termotivasi akan berusaha meningkatkan kemampuan dan hasil kerjanya, sehingga kinerja yang dicapai menjadi lebih optimal. Sejalan dengan pendapat tersebut (Hasibuan, 2019: 95).

Motivasi kerja berpengaruh terhadap tingkat produktivitas dan kinerja pegawai, karena motivasi menentukan seberapa besar usaha dan komitmen pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya (Mangkunegara, 2017: 124).

Dengan demikian, motivasi memiliki pengaruh penting terhadap peningkatan kinerja. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan semangat, disiplin, komitmen, tanggung jawab, dan ketekunan dalam bekerja. Motivasi juga mendorong pegawai untuk bekerja lebih efektif, produktif, serta berusaha meningkatkan kemampuan dan hasil kerjanya.

2.1.4.9 Pengaruh Motivasi dalam memediasi hubungan antara Stres Kerja, Beban Kerja dan Keseimbangan Kehidupan Kerja terhadap Kinerja

Stres kerja merupakan kondisi ketegangan yang memengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seseorang dalam bekerja, sehingga dapat menurunkan semangat dan dorongan kerja. Penurunan motivasi tersebut berdampak pada menurunnya usaha, ketekunan, dan kualitas kerja pegawai, yang pada akhirnya menurunkan kinerja (Hasibuan, 2019: 204).

Beban kerja yang berlebihan dapat menimbulkan kelelahan kerja, stres, dan kejenuhan, sehingga pegawai kehilangan semangat dan dorongan untuk bekerja secara optimal. Ketika beban kerja melebihi kapasitas individu, motivasi kerja akan

menurun, yang selanjutnya berdampak pada penurunan kinerja pegawai (Mangkunegara, 2017: 156–158).

Keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menurunkan stres dan kelelahan kerja, sehingga pegawai memiliki energi dan semangat kerja yang lebih tinggi. Pegawai yang termotivasi akan menunjukkan intensitas, arah, dan ketekunan kerja yang lebih baik, sehingga mampu menghasilkan kinerja yang optimal (Sutrisno, 2019: 111–114).

Dengan demikian, bahwa stres kerja, beban kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja memiliki pengaruh terhadap motivasi dan kinerja pegawai. Stres kerja dan beban kerja yang berlebihan cenderung menurunkan semangat, ketekunan, dan dorongan kerja pegawai sehingga berdampak pada penurunan motivasi serta kinerja. Sebaliknya, keseimbangan kehidupan kerja yang baik dapat mengurangi stres dan kelelahan, meningkatkan energi, semangat, dan motivasi kerja pegawai, sehingga kinerja yang dihasilkan menjadi lebih optimal.

2.1.4.10 Motivasi sebagai Variabel Mediasi

Variabel mediasi (*mediating variable*) adalah konstruk yang berada di antara dua konstruk lainnya dan berfungsi untuk menjelaskan mekanisme atau proses bagaimana variabel independen memengaruhi variabel dependen (Hair et al., 2021: 140). Kehadiran variabel mediasi memungkinkan peneliti untuk memahami bahwa hubungan antara variabel independen dan variabel dependen tidak selalu terjadi secara langsung, tetapi dapat melalui suatu proses yang melibatkan variabel perantara. Dengan demikian, variabel mediasi memberikan penjelasan mengenai

jalur sebab-akibat yang mendasari terbentuknya suatu pengaruh dalam model penelitian. Pengujian terhadap variabel mediasi tidak hanya bertujuan untuk mengetahui apakah pengaruh tidak langsung tersebut signifikan, tetapi juga untuk mengidentifikasi apakah variabel mediasi mampu memperkuat, memperlemah, atau bahkan menjadi satu-satunya jalur yang menghubungkan variabel independen dengan variabel dependen. Oleh karena itu, analisis variabel mediasi merupakan bagian penting dalam evaluasi model struktural, karena mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan kausal antarvariabel.

Variabel mediasi adalah variabel yang berperan sebagai perantara dalam menjelaskan mekanisme hubungan antara variabel eksogen dan variabel endogen, sehingga pengaruh yang ditimbulkan tidak hanya dapat terjadi secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui variabel mediasi tersebut (Ghozali, 2021). Keberadaan variabel mediasi memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai proses bagaimana suatu variabel independen mampu memengaruhi variabel dependen. Dengan kata lain, variabel mediasi menjelaskan jalur atau mekanisme yang menghubungkan sebab dan akibat dalam suatu model penelitian. Melalui analisis mediasi, peneliti tidak hanya dapat mengetahui ada atau tidaknya pengaruh antarvariabel, tetapi juga dapat menjelaskan bagaimana pengaruh tersebut terbentuk dan sejauh mana variabel mediasi berkontribusi dalam memperkuat, memperlemah, atau bahkan menjadi satu-satunya jalur yang menghubungkan variabel eksogen dengan variabel endogen. Oleh karena itu, pengujian variabel mediasi menjadi bagian penting dalam analisis model struktural karena mampu

memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai hubungan kausal antarvariabel dalam penelitian.

Dengan demikian, variabel mediasi merupakan variabel perantara yang menjelaskan mekanisme atau proses hubungan antara variabel independen (*eksogen*) dengan variabel dependen (*endogen*). Variabel ini berfungsi menyalurkan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, sehingga hubungan yang terjadi dapat bersifat langsung maupun tidak langsung.

2.1.5 Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya (Mangkunegara, 2017: 67).

Kinerja diukur dari aspek kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan efisiensi hasil pekerjaan dalam suatu periode tertentu. Kinerja pun berarti prestasi kerja atau penampilan kerja. Secara konseptual, kinerja tidak hanya menunjukkan apa yang dicapai (hasil akhir), tetapi juga bagaimana proses pekerjaan dilakukan (perilaku kerja). Oleh karena itu, kinerja menjadi salah satu indikator utama keberhasilan individu maupun organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya, yang

didasarkan pada kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta ketepatan waktu dalam mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2019: 94).

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kualitas dalam kinerja merupakan tingkat keunggulan, kesesuaian dengan standar, dan efektivitas pelaksanaan tugas yang menghasilkan pekerjaan yang efektif dan berdaya guna, yang dapat diukur dari ketepatan, kelengkapan, kerapian, dan kemampuan memenuhi harapan (Mangkunegara, 2017: 67).

Kinerja merupakan keseluruhan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya berdasarkan kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan. Hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas, yang dipengaruhi oleh kemampuan yang dimiliki (kecakapan), bekal pengetahuan dan keterampilan yang sudah ada (pengalaman), serta dorongan kuat dan semangat (kesungguhan) untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan efisien (Siagian, 2018: 125).

Dengan demikian, kinerja merupakan hasil kerja seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan standar, kemampuan, pengalaman, dan kesungguhan yang dimiliki.

2.1.5.2 Indikator Kinerja

Kinerja pegawai dapat dinilai melalui aspek profesionalisme, pencapaian

hasil kerja, kepatuhan terhadap aturan, serta kreativitas dalam bekerja. (Hasibuan, 2019: 94). Indikator tersebut meliputi:

1. Profesionalisme

Mencerminkan kemampuan, keahlian, dan sikap pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan standar, etika, dan kompetensi.

2. Pencapaian target

Pencapaian target menunjukkan tingkat keberhasilan pegawai dalam hal memenuhi atau melampaui sasaran kerja yang telah ditentukan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas hasil kerja.

3. Kepatuhan

Kepatuhan merupakan kesediaan pegawai untuk menaati peraturan kerja, prosedur kerja, serta kebijakan organisasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

4. Kreativitas

Kreativitas mencerminkan kemampuan pegawai dalam mengembangkan ide, metode, atau cara baru yang lebih efektif dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaan.

Indikator kinerja dapat diukur melalui beberapa indikator (Mangkunegara, 2017: 75) yaitu:

1. Kualitas kerja

Dilihat dari ketepatan, kerapian, dan kemampuan memenuhi standar.

2. Kuantitas kerja

Jumlah hasil kerja yang dicapai dalam periode tertentu.

3. Tanggung jawab

Kesadaran seseorang terhadap kewajiban dan tanggung jawabnya.

4. Kerjasama

Kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja untuk mencapai tujuan.

5. Inisiatif

Kemauan untuk memulai atau melakukan sesuatu tanpa menunggu perintah.

Indikator kinerja meliputi (Sutrisno, 2019: 151):

1. Kualitas kerja

Menunjukkan tingkat kesesuaian hasil pekerjaan dengan standar mutu yang telah ditetapkan, mencakup ketelitian, kerapian, dan profesionalitas.

2. Kuantitas kerja

Menggambarkan jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh pegawai dalam jangka waktu tertentu sesuai target yang ditetapkan organisasi.

3. Ketepatan waktu

Mencerminkan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan jadwal atau batas waktu yang telah ditentukan tanpa menurunkan kualitas hasil kerja.

4. Efektivitas penggunaan sumber daya

Menunjukkan kemampuan pegawai dalam memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara efisien untuk mencapai hasil kerja yang optimal.

5. Kemandirian dalam melaksanakan pekerjaan

Kemampuan untuk bekerja tanpa ketergantungan berlebih pada orang lain.

Dengan demikian, kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai standar organisasi. Kinerja dapat dilihat melalui kualitas dan kuantitas kerja, pencapaian target, profesionalisme, tanggung jawab, kepatuhan terhadap aturan, ketepatan waktu, efektivitas penggunaan sumber daya, kemampuan bekerja sama, inisiatif, kreativitas, serta kemandirian dalam bekerja.

2.1.5.3 Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja

Kinerja dipengaruhi oleh kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*) (Mangkunegara, 2017: 67).

1. Kemampuan mencakup potensi intelektual dan keterampilan yang dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya;
2. Motivasi merupakan dorongan yang muncul dari dalam diri maupun dari luar individu untuk bekerja dengan giat demi mencapai tujuan organisasi.

Faktor yang memengaruhi kinerja meliputi (Hasibuan, 2016: 94):

1. Kemampuan dan keterampilan pegawai
Menunjukkan sejauh mana seorang pegawai memiliki kompetensi teknis maupun pengetahuan yang relevan dengan tugasnya.
2. Motivasi dan semangat kerja
Pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan bekerja dengan penuh tanggung jawab dan antusiasme dalam mencapai tujuan organisasi.
3. Kepemimpinan dan gaya manajerial atasan
Sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pemimpin yang mampu

memberikan arahan, dukungan, dan teladan positif akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik dan berkomitmen terhadap organisasi.

4. Lingkungan kerja dan hubungan antar pegawai.

Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan harmonis dapat meningkatkan kepuasan kerja serta mengurangi stres, sementara hubungan kerja yang baik antar pegawai akan memperkuat kerja sama tim.

5. Kompensasi dan penghargaan yang diterima

Merupakan bentuk apresiasi organisasi terhadap kontribusi pegawai.

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal

(Sedarmayanti, 2020: 239) yaitu:

1. Faktor *internal* meliputi kemampuan, keterampilan, pengalaman kerja, motivasi, dan komitmen individu;
2. Faktor *eksternal* meliputi sistem organisasi, lingkungan kerja, kepemimpinan, dan kebijakan manajemen.

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja antara lain (Sutrisno, 2019: 172):

1. Kemampuan (*ability*).

Faktor dasar yang menentukan seberapa baik seseorang dapat melaksanakan pekerjaannya.

2. Motivasi (*motivation*).

Sebagai dorongan internal maupun eksternal yang menumbuhkan semangat kerja.

3. Kepemimpinan (*leadership*).

Pemimpin yang mampu memberikan arahan, dukungan, serta inspirasi

akan menciptakan suasana kerja yang kondusif.

4. Disiplin kerja.

Mencerminkan sikap tanggung jawab dan kepatuhan pegawai terhadap aturan dan prosedur organisasi.

5. Lingkungan kerja.

Kondisi fisik dan nonfisik di tempat kerja yang memengaruhi kenyamanan dan produktivitas pegawai.

Dengan demikian, kinerja dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal.

Faktor internal meliputi kemampuan, keterampilan, pengalaman kerja, motivasi, disiplin, dan komitmen individu dalam melaksanakan tugas. Sedangkan faktor eksternal meliputi kepemimpinan, lingkungan kerja, hubungan antarpegawai, sistem organisasi, kebijakan manajemen, serta kompensasi dan penghargaan yang diberikan organisasi.

2.1.5.4 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017: 67).

Penilaian kinerja merupakan alat penting bagi organisasi untuk mengetahui kontribusi nyata setiap pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi (Sedarmayanti, 2020: 265).

Dengan demikian, penilaian kinerja merupakan proses untuk menilai hasil kerja pegawai, baik secara kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan tugas dan

tanggung jawabnya, guna mengetahui kontribusi pegawai dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

2.1.5.5 Tujuan Penilaian Kinerja

Kinerja bertujuan memberikan gambaran objektif tentang efektivitas dan efisiensi kerja seseorang agar organisasi dapat menilai kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan bersama. Selain itu, hasil penilaian kinerja digunakan sebagai umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki, mengembangkan, dan memotivasi pegawai agar bekerja lebih baik (Mangkunegara, 2017: 75).

Tujuan kinerja untuk mengukur tingkat keberhasilan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja juga bertujuan agar pimpinan dapat menentukan pemberian kompensasi, promosi, pelatihan, atau tindakan korektif bagi karyawan, sehingga tercapai keseimbangan antara kepentingan individu dan organisasi (Hasibuan, 2016: 95).

Tujuan kinerja untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui peningkatan produktivitas kerja pegawai. Kinerja menjadi dasar dalam melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan tugas serta mengidentifikasi potensi dan kelemahan individu. Dengan demikian, hasil penilaian dapat digunakan untuk merencanakan program pengembangan sumber daya manusia agar lebih kompeten dan profesional (Sedarmayanti, 2020: 266).

Dengan demikian, tujuan kinerja untuk mengukur efektivitas, efisiensi, dan tingkat keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai standar organisasi. Selain itu, penilaian kinerja bertujuan memberikan umpan balik,

meningkatkan produktivitas, motivasi, dan pengembangan pegawai, serta menjadi dasar pengambilan keputusan organisasi seperti kompensasi, promosi, pelatihan, dan evaluasi kerja guna mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

2.1.5.6 Jenis-jenis Kinerja

Kinerja menjadi 2 (dua) jenis utama (Mangkunegara, 2017: 67) yaitu:

1. Kinerja individu, yaitu hasil kerja seseorang berdasarkan tanggung jawab dan peran yang diembannya dalam organisasi;
2. Kinerja organisasi, yaitu hasil keseluruhan dari pelaksanaan kegiatan organisasi yang mencerminkan keberhasilan pencapaian tujuan secara kolektif.

Menurut (Hasibuan, 2016: 94) mengklasifikasikan kinerja menjadi:

1. Kinerja kuantitatif, yaitu kinerja yang diukur berdasarkan jumlah hasil kerja, volume pekerjaan, atau target yang dicapai;
2. Kinerja kualitatif, yaitu kinerja yang diukur berdasarkan mutu, ketepatan, dan ketelitian hasil kerja pegawai.

Kinerja dapat dibedakan menjadi (Sedarmayanti, 2017: 260):

1. Kinerja perilaku (*behavioral performance*), yaitu bagaimana seseorang melaksanakan tugas, termasuk sikap, kedisiplinan, dan kerja sama;
2. Kinerja hasil (*result performance*), yaitu pencapaian konkret yang dihasilkan dari pelaksanaan pekerjaan.

Kinerja dikelompokkan menjadi (Sutrisno, 2019: 151):

1. Kinerja individu, yaitu pencapaian hasil kerja dari seorang pegawai secara

pribadi;

2. Kinerja kelompok, yaitu hasil kerja dari tim atau unit kerja tertentu dalam organisasi;
3. Kinerja organisasi, yaitu capaian keseluruhan organisasi dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan.

Dengan demikian, kinerja dapat diklasifikasikan berdasarkan pelaku, hasil, dan proses pelaksanaannya. Berdasarkan pelakunya, kinerja terdiri atas kinerja individu, kinerja kelompok, dan kinerja organisasi. Berdasarkan hasilnya, kinerja dibedakan menjadi kinerja kuantitatif dan kinerja kualitatif. Sementara berdasarkan proses pelaksanaannya, kinerja mencakup kinerja perilaku yang berkaitan dengan sikap dan cara kerja pegawai, serta kinerja hasil yang berkaitan dengan pencapaian nyata dari pekerjaan yang dilakukan.

2.1.5.7 Teori-teori Kinerja

Teori-teori kinerja menurut beberapa ahli sebagai berikut:

1. Teori Harapan (*Expectancy Theory*) – Victor Vroom

Kinerja seseorang ditentukan oleh harapan akan hasil (*expectancy*), instrumentalitas, dan valensi. Dengan kata lain, motivasi dan kinerja dipengaruhi oleh seberapa besar keyakinan individu bahwa kerja kerasnya akan memberikan hasil yang sesuai dengan harapannya (Mangkunegara, 2017: 74).

2. Teori Tujuan (*Goal Setting Theory*) – Locke

Kinerja akan meningkat jika pegawai memiliki tujuan yang

jelas, spesifik, dan menantang, serta memperoleh umpan balik. Tujuan yang spesifik berfungsi sebagai arah dan standar bagi individu dalam bekerja, sehingga memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik. Semakin jelas dan menantang tujuan yang ditetapkan, semakin tinggi pula kinerja yang dapat dicapai pegawai (Sutrisno, 2019: 142).

3. Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*) – Skinner

Perilaku kerja dan kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh konsekuensi dari tindakan mereka. Jika perilaku yang baik diberi penghargaan (*reward*), maka kemungkinan besar perilaku tersebut akan diulang dimasa depan.

Sebaliknya, perilaku buruk yang diberi hukuman akan cenderung dihindari. Teori ini menekankan pentingnya sistem penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) dalam meningkatkan kinerja pegawai (Hasibuan, 2016: 135).

4. Teori Keadilan (*Equity Theory*) – Adams

Teori ini menyatakan bahwa kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh persepsi keadilan dalam organisasi. Pegawai akan bekerja dengan baik jika mereka merasa diperlakukan secara adil dalam hal imbalan, tanggung jawab, dan kesempatan kerja. Ketidakadilan, seperti ketimpangan upah atau beban kerja yang tidak seimbang, dapat menurunkan motivasi dan kinerja pegawai (Sedarmayanti, 2017: 267).

5. Teori Dua Faktor (*Two-Factor Theory*) – Herzberg

Menurut Herzberg, terdapat dua faktor yang memengaruhi kinerja dan kepuasan

kerja, yaitu:

- a. Faktor motivator (*intrinsik*), seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab, dan pengembangan karier.
- b. Faktor hygiene (*ekstrinsik*), seperti gaji, kondisi kerja, dan hubungan dengan rekan kerja.

Faktor motivator meningkatkan kinerja dan kepuasan, sedangkan faktor *hygiene* mencegah ketidakpuasan (Handoko, 2016: 118).

6. Teori Karakteristik Pekerjaan (*Job Characteristics Theory*) – Hackman dan Oldham

Teori ini menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh sejauhmana pekerjaan memiliki 5 (lima) karakteristik utama, yaitu:

- a. Keanekaragaman keterampilan;
- b. Identitas tugas;
- c. Signifikansi tugas;
- d. Otonomi;
- e. Umpan balik.

Jika pekerjaan dirancang dengan karakteristik tersebut, pegawai akan lebih termotivasi dan menampilkan kinerja tinggi (Mangkunegara, 2017: 78).

7. Teori Kompetensi (*Competency Theory*) – Spencer & Spencer

Menurut teori ini, kinerja tinggi dicapai jika pegawai memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaannya. Kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai yang mendukung efektivitas kerja. Organisasi perlu memastikan bahwa setiap pegawai ditempatkan

sesuai kompetensinya agar kinerja optimal dapat tercapai (Sutrisno, 2019: 148).

2.1.5.8 Dampak Kinerja

Kinerja yang baik berdampak pada meningkatnya produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi. Pegawai yang memiliki kinerja tinggi mampu meningkatkan efisiensi kerja, menciptakan suasana kerja yang harmonis, serta memperkuat daya saing organisasi. Sebaliknya, kinerja yang rendah dapat menyebabkan turunnya produktivitas, meningkatnya kesalahan kerja, dan rendahnya kepuasan pelanggan atau pemangku kepentingan organisasi (Hasibuan, 2016: 203).

Kinerja yang optimal memberikan dampak positif terhadap motivasi, loyalitas, dan kesejahteraan pegawai. Pegawai yang berkinerja tinggi cenderung merasa puas, bersemangat, dan memiliki komitmen kuat terhadap organisasi. Namun, jika kinerja menurun, akan muncul dampak negatif berupa penurunan semangat kerja, meningkatnya stres, serta munculnya konflik antar pegawai akibat beban kerja yang tidak seimbang (Mangkunegara, 2017: 79).

Kinerja yang tinggi berdampak pada peningkatan efektivitas, efisiensi, dan inovasi dalam organisasi. Pegawai yang memiliki kinerja baik akan lebih kreatif dalam mencari solusi, mampu beradaptasi terhadap perubahan, dan berkontribusi pada pengembangan organisasi. Sebaliknya, kinerja rendah berdampak pada rendahnya inovasi, meningkatnya keluhan kerja, dan menurunnya reputasi organisasi di mata publik (Sedarmayanti, 2017: 270).

Dengan demikian, kinerja pegawai memiliki dampak ganda, baik positif maupun negatif, tergantung pada tingkat pencapaiannya. Kinerja yang tinggi akan menghasilkan peningkatan produktivitas, kepuasan, dan kesejahteraan pegawai, serta memperkuat posisi organisasi dalam mencapai tujuannya.

2.1.5.9 Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja, Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja

Stres kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja. Stres kerja merupakan kondisi ketegangan yang memengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seseorang dalam bekerja. Stres kerja yang terlalu tinggi dapat menurunkan konsentrasi, semangat kerja, serta kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas, sehingga berdampak negatif pada kinerja. Namun demikian, stres kerja pada tingkat yang terkendali masih dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih fokus dan waspada (Hasibuan, 2019: 204).

Selain stres kerja, beban kerja juga menjadi faktor penting yang memengaruhi kinerja. Ketidakseimbangan antara beban kerja dan kemampuan individu akan menghambat pencapaian hasil kerja yang optimal (Mangkunegara, 2017: 156–158).

Pegawai yang memiliki keseimbangan kehidupan kerja yang baik cenderung menunjukkan keterlibatan kerja yang tinggi dan mampu mempertahankan kinerja secara berkelanjutan (Sutrisno, 2019: 111–114).

Dengan demikian, bahwa stres kerja, beban kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan motivasi kerja secara simultan memiliki pengaruh terhadap kinerja. Stres kerja dan beban kerja yang tidak terkelola dengan baik cenderung

menurunkan kinerja, sementara keseimbangan kehidupan kerja dan motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja pegawai.

2.1.5.10 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan kajian terhadap hasil-hasil penelitian yang relevan dengan topik atau variabel yang sedang diteliti saat ini. Penelitian terdahulu berguna untuk mengetahui sejauh mana suatu masalah telah diteliti dan bagian mana yang masih perlu dikembangkan (Arikunto, 2018: 59).

Penelitian terdahulu adalah hasil penelitian yang digunakan sebagai referensi dan pembandingan agar peneliti dapat menemukan kesenjangan penelitian (*research gap*) (Sugiyono, 2019: 103).

Penelitian terdahulu membantu peneliti menemukan perbedaan dan persamaan dengan penelitian sebelumnya sehingga dapat diketahui posisi penelitian yang sedang dilakukan (Randi, 2018: 23).

Dengan demikian, penelitian terdahulu merupakan kajian terhadap hasil penelitian sebelumnya yang relevan dengan topik yang sedang diteliti dan digunakan sebagai referensi, bahan perbandingan, serta dasar pengembangan penelitian. Penelitian terdahulu membantu peneliti memahami sejauh mana suatu masalah telah diteliti, menemukan persamaan dan perbedaan penelitian, serta mengidentifikasi kesenjangan penelitian (*research gap*) sehingga penelitian yang dilakukan memiliki arah, landasan teori, dan kebaruan yang lebih jelas.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis, Tahun dan Judul	Hasil Penelitian	Persa maan	Perbe daan	Sumber
1	2	3	4	5	6
1.	Deng, G. et al. 2019. <i>Work stress, presenteeism and job performance among Chinese health-care workers: mediating roles of sleep quality and job burnout</i>	Stres kerja berkaitan negatif dengan kinerja (melalui peningkatan burnout dan gangguan kualitas tidur); presenteeism meningkat bila stres tinggi dan itu menurunkan kinerja.	stres kerja dan kinerja, stres kerja berdampak negatif terhadap kinerja	Fokus pada faktor psikologis & organisasi	BMC Health Services Research. ISSN (online) 1472-6963. DOI: 10.1186/s12913-019-4483-5. https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-019-4483-5
2	Pindek, S., et al. 2024. <i>A Dynamic View of the Challenge-Hindrane Stressor Framework : a Meta Analysis of Daily Diary Studies</i>	Meta-analisis daily diary menunjukkan bahwa hindrance stressors konsisten berkaitan negatif dengan outcome kerja (termasuk kinerja),	Stres kerja berhubungan dengan perubahan kinerja, dan perlu strategi pengelolaan stres di lingkungan kerja.	Fokus pada kinerja / kepuasan kerja secara umum	Journal of Business and Psychology. Print ISSN 0889-3268; E-ISSN 1573-353X. DOI: 10.1007/s10869-024-09933-y. https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-024-09933
3	Sverke, M., Låstad, L., Hellgren, J., Richter, A., Näswall, K. 2019. <i>A Meta</i>	Job insecurity (bentuk stres) umumnya dikaitkan dengan penurunan berbagai	Tekanan psikologis di tempat kerja (baik stres maupun	Fokus pada beban/konflik pekerjaan	International Journal of Environmental Research and Public Health (IJERPH). ISSN 1660-4601.

1	2	3	4	5	6
	<i>Analysis of Job Insecurity and Employee Performance</i>	dimensi kinerja (task, contextual, safety, dsb.) beberapa moderator (welfare regime, union density) memengaruhi besar efek.	ketidaka manan kerja) dapat berdampa k buruk pada kinerja		DOI: 10.3390/ijerph16142536 https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/31315198
4	Sun, J., Sarfraz, M., Ivascu, L., Iqbal, K., Mansoor, A. 2022 <i>How Did Work Related Depression, Anxiety, and Stress Hamper Healthcare Employee Performance during COVID-19? The Mediating Role of Job Burnout and Mental Health</i>	Pada sampel tenaga kesehatan selama COVID-19, stres kerja (bersama depresi & ansietas) menurunkan kinerja terutama melalui mediasi burnout dan buruknya kondisi mental.	Semakin tinggi tekanan/stres maka semakin menurun kinerja pegawai.	Manajem en stres kerja dalam kondisi normal	International Journal of Environmental Research and Public Health (IJERPH). ISSN 1660-4601. DOI: 10.3390/ijerph191610359. https://www.mdpi.com/1660-4601/19/16/10359
5	Bahamonde s-Rosado, M.E., Cerdá-Suárez, L.M., Zevallos, G.F.D.O.,	Review sistematis menunjukkan technostress (techno-overload, techno-invasion, techno-fatigue)	meningka tnya tekanan kerja terhadap kinerja cenderung g menurun	Fokus pada tekanan kerja tradision al	Frontiers in Psychology. E-ISSN 1664-1078. DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1173425.

1	2	3	4	5	6
	Espinosa-Cristia, J.F. 2023. <i>Technostress at work during the COVID-19 lockdown phase (2020–2021): a systematic review</i>	meningkat selama lockdown dan berkaitan negatif dengan performa kerja—dengan peran buffer (training, self-efficacy).			https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2023.1173425
6	Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., Schaufeli, W.B. 2023 <i>Work Engagement: A meta-Analysis Using the Job Demands-Resources Model</i>	(Meta-analisis JD-R) Job demands (termasuk stres) berhubungan negatif lewat penurunan engagement akan berujung pada penurunan kinerja; job/personal resources memperlemah efek negatif.	Kondisi psikologis & tuntutan kerja berpengaruh terhadap performa karyawan	Mengelola tekanan, beban kerja, konflik, stresor	Psychological Reports. ISSN (print) 0033-2941 / (online) 1558-691X. DOI: 10.1177/00332941211051988 (artikel meta-analisis terbit 2023). https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34886729
7.	Horan, K.A., Nakahara, W.H., DiStaso, M.J., Jex, S.M. 2020 <i>A Review of the Challenge-Hindrance Stress</i>	Review kritis: menjelaskan bahwa appraisal individu (bagaimana seseorang menilai stressor) menentukan apakah stressor	Stres berhubungan dengan performa kerja karyawan	Tidak menguji mediasi/moderasi	Frontiers in Psychology. E-ISSN 1664-1078. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.560346. https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.560346

1	2	3	4	5	6
	<i>Model: Recent Advances, Expanded Paradigms, and Recommendations</i>	menjadi hindrance (merugikan kinerja) atau challenge (kadang meningkatkan kinerja); menyarankan pengukuran appraisal dan desain longitudinal/daily diary.			
8	Tadić, M., Bakker, A.B., Oerlemans, W.G.M. 2015 <i>Challenge versus hindrance job demands and well-being: A diary study on the moderating role of job resources</i>	Dalam studi harian, hindrance demands (mis. Red tape, role ambiguity) berkaitan negatif dengan kesejahteraan dan produktivitas; challenge demands kadang berasosiasi positif terhadap motivasi/performance bila job resources memadai.	Tuntutan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap keadaan psikologis pekerja yang kemudian berpengaruh pada hasil kerja	Menguji pengaruh stres terhadap kinerja tanpa membedakan jenis tuntutan	Journal of Occupational and Organizational Psychology. ISSN 0963-1798. DOI: 10.1111/joop.12094. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/joop.12094
9	Bakker, A. B. & Demerouti, E. 2017. <i>Job Demands Resources theory: Taking stock and</i>	Tinjauan teoretis (JD-R) menegaskan bahwa job demands (termasuk beban kerja) meningkatkan	Sama-sama mengakui beban kerja (job demands) sebagai sumber yang bisa	Tinjauan teoretis-metasintesis (model JD-R)	<i>Journal of Occupational Health Psychology</i> . DOI: 10.1037/ocp0000056

1	2	3	4	5	6
	<i>looking forward.</i>	risiko kelelahan/burnout dan dapat menurunkan kinerja kecuali jika ada job resources (dukungan, otonomi, feedback) yang memoderasi/menyangga efek negatif.	menurunkan kinerja melalui kelelahan/burnout		
10	Lesener, T., Gusy, B. & Wolter, C. 2019 <i>The Job Demands–Resources model: A meta-analytic review (JD-R meta-analysis).</i>	Meta-analisis yang mendukung hubungan job demands terhadap strain (burnout) dan job resources to engagement; job resources dapat mengurangi dampak demands pada hasil kerja.	Menunjukkan bahwa beban kerja berdampak pada indikator hasil kerja (melalui strain/burnout)	Meta-analytic (menggabungkan banyak studi)	Work & Stress, ISSN (print): 0267-8373 ISSN (online): 1464-5335 DOI: 10.1080/02678373.2018.1529065. https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02678373.2018.1529065
11	Pindek, S., et al. 2024 <i>A Dynamic View of the Challenge–Hindrane Stressor Framework : A Meta-Analysis of Daily Diary Studies.</i>	Meta-analisis harian menunjukkan bahwa efek stres bersifat dinamis: challenge stressors kadang terkait dengan peningkatan kinerja jangka pendek, sedangkan hindrance stressors	Aspek stres/beban kerja memengaruhi kinerja, konsisten dengan topik pengaruh stres kerja terhadap kinerja	Menambahkan dimensi dinamis (daily diary) dan membedakan tipe stres (challenge vs hindrance)	Journal of Business and Psychology. ISSN: 1573-353X DOI: 10.1007/s10869-024-09933-y https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-024-09933-y

1	2	3	4	5	6
		menurunkan kinerja; secara umum stres harian tetap berhubungan dengan strain yang mengurangi kinerja			
12	Mazzola, J. J. & Disselhorst, R. 2019 (review/critical paper) <i>Should we be "challenging" employees? : A critical review of the challenge-hindrance stressor distinction</i>	Mereview bukti empiris dan metode; menemukan ketidak-konsistenan dalam bagaimana challenge/hindrance diukur dan dampaknya pada outcome termasuk kinerja.	Masih dalam ranah penelitian stres di organisasi yang menghubungkan tuntutan pekerjaan dengan hasil (kinerja)	Lebih bersifat kritis/metodologis menyortir batasan dalam literatur challenge/hindrance, bukan hanya melaporkan efek beban kerja terhadap kinerja	<i>Journal of Organizational Behavior</i> ISSN: (print) 0894-3796, (online) 1099-1379 DOI: 10.1002/job.2412 https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.2412
13	Sun, J., Sarfraz, M., Ivascu, L., Iqbal, K., & Mansoor, A. 2022 <i>How Did Work Related Depression, Anxiety,</i>	(studi empiris, 669 tenaga kesehatan) menemukan bahwa depresi/kecemasan/stres kerja meningkatkan burnout dan masalah	Langsung menguji jalur psikologis dari beban/stres kerja terhadap kinerja melalui mediator (burnout)	Konteks krisis (COVID-19) dan cakupan psikologis lebih luas (depresi & kecemasan selain stres)	<i>International Journal of Environmental Research and Public Health</i> E-ISSN: 1660-4601 (IJERPH). DOI: 10.3390/ijerph191610359.

1	2	3	4	5	6
	<i>and Stress Hamper Healthcare Employee Performance during COVID-19? The Mediating Role of Job Burnout and Mental Health.</i>	kesehatan mental, yang pada gilirannya menurunkan kinerja; mediasi burnout & mental health signifikan. (artikel penuh di IJERPH).	sangat relevan dengan topik pengaruh stres kerja terhadap kinerja	sehingga hasilnya berfokus pada kondisi ekstrem pandemi, bukan kondisi kerja “normal”	
14	Bahamonde s-Rosado, M. E., et al. 2023 <i>Technostress at work during the COVID-19 lockdown phase (2020–2021): a systematic review of the literature.</i>	Systematic review to technostress (techno-overload, techno-invasion) meningkat selama lockdown dan berdampak negatif pada kesejahteraan & seringkali pada kinerja kerja (mis. techno-fatigue mengurangi produktivitas).	Menunju kkan satu sumber beban kerja modern (teknologi) yang dapat menurunkan kinerja relevan dengan topik beban kerja terhadap kinerja	Spesifik pada technostr ess dan konteks WFH/pandemi; memperk enalkan dimensi beban kerja yang berhubun gan dengan teknologi	<i>Frontiers in Psychology</i> . E-ISSN: 1660-4601 DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1173425
15	Mazzetti, G., et al. 2023 <i>Work Engagement: A Meta-Analysis Using the Job</i>	Meta-analysis yang merangkum antecedents dan konsekuensi work engagement; menunjukkan job demands (mis. beban kerja)	Menghub unkan beban/tutan kerja dengan hasil kerja tetapi melalui	Fokus pada work engagem ent sebagai mediator /penjelas (jalur positif/negatif),	<i>Psychological Reports</i> Volume/Issue: Vol. 126, No. 3, pp. 1069-1107 ISSN: 0033-2941 (print) dan 1558-691X (online) DOI: 10.1177/00332941211051988

1	2	3	4	5	6
	<i>Demands-Resources Model.</i>	memengaruhi engagement & melalui engagement memengaruhi kinerja artinya beban kerja tidak selalu negatif jika diimbangi resources.	jalur engagement/burnout relevan dengan pengaruh stres kerja terhadap kinerja		https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/00332941211051988
16	Wong, K.; Chan, A. H. S.; Teh, P.-L. 2020 <i>How Is Work-Life Balance Arrangement Associated with Organisational Performance?</i>	Dari 58 studi (202 rekaman) menunjukkan hubungan positif antara kebijakan/arrangement WLB dan berbagai indikator kinerja organisasi (career motivation, attendance, recruitment, retention beberapa indikator seperti produktivitas dan organisational commitment bervariasi tergantung moderator).	Menunjukkan bahwa kondisi/keadaan di domain pekerjaan (tekanan atau dukungan WLB) berpengaruh ke hasil kinerja; mekanisme sering lewat kesejahteraan/engagement/kehadiran.	Fokus pada arrangement/policy WLB (intervensi/dukungan)	<i>International Journal of Environmental Research and Public Health</i> (E-ISSN 1660-4601). DOI: 10.3390/ijerph17124446
17	Gragnano, A., Simbula, S., & Miglioretti, M. 2020	Studi survei (n≈318) menemukan bahwa domain kesehatan (work-health balance)	Baik WLB maupun stres memengaruhi	fokus pada domain non-kerja (kesehatan)	<i>International Journal of Environmental Research and Public Health</i> (E-ISSN 1660-4601).

1	2	3	4	5	6
	<i>Work Life Balance: Weighing the Importance of Work–Family and Work–Health Balance.</i>	sama pentingnya dengan work family balance dalam menjelaskan job satisfaction; WHB kadang menjelaskan varians kepuasan kerja lebih besar daripada WFB.	kesejahteraan psikologis (job satisfaction, wellbeing) yang selanjutnya memengaruhi kinerja	sebagai sumber keseimbangan	DOI: 10.3390/ijerph17030907
18	Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M. A., & Islam, M. A. — 2022 <i>Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Job Performance of SMEs Employees: The Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors.</i>	Pada sampel karyawan SMEs, WLB meningkatkan job satisfaction, dan job satisfaction memediasi efek WLB to job performance; family-supportive supervisor behaviour (FSSB) memperkuat hubungan-hubungan tersebut.	jalan kausal serupa kondisi kerja (WLB atau stres) mempengaruhi kesejahteraan/kepuasan lalu kinerja.	menekan peran supervisi dan budaya organisasi sebagai moderator; pendekatan lebih intervensional/organisasional ketimbangan studi individu.	<i>Frontiers in Psychology</i> (E-ISSN 1664-1078). DOI: 10.3389/fpsyg.2022.906876
19	Huo, M.-L. & Jiang, Z. 2023 <i>Work life conflict and job performance:</i>	Data (China, hospitality) menunjukkan WFC menurunkan wellbeing, yang selanjutnya	Mekanisme mediasi via wellbeing/burnout sama persis	Memberi bukti tentang perbedaan efek antar	<i>Personality and Individual Differences</i> (ISSN 0191-8869). DOI: 10.1016/j.paid.2023.112109

1	2	3	4	5	6
	<i>The mediating role of employee wellbeing and the moderating role of trait extraversion.</i>	menurunkan job performance (mediasi wellbeing). Efek negatif ini lebih kuat pada individu ekstrovert (moderasi).	dengan banyak studi stres terhadap kinerja (stres terhadap kesejahteraan/burn out terhadap kinerja).	kepribadian (extraversion)	
20	Şahin, S. & Yozgat, U. 2021 (published in JMO 2024 volume) <i>Work family conflict and job performance: mediating role of work engagement in healthcare employees.</i>	Pada sampel tenaga kesehatan, work-interfering-family (WIF) dan family-interfering-work (FIW) mempengaruhi job performance melalui pengaruhnya pada work engagement; engagement memediasi sebagian pengaruh.	Sama-sama menemukan jalur mediasi (stres/WF C terhadap engagement/wellbeing terhadap kinerja).	Studi ini menempatkan engagement (bukan hanya burnout/wellbeing negatif) sebagai mediator kunci	<i>Journal of Management & Organization</i> (ISSN 1833-3672, E-ISSN 1839-3527). DOI: 10.1017/jmo.2021.13
21	Guo, Y., Wang, S., Rofcanin, Y., Las Heras, M. 2024	Menunjukkan FSSB berhubungan positif dengan job satisfaction, in-role performance, work family enrichment,	Memberi bukti kuat bahwa dukungan organisasi/supervisor	Fokus pada peran pemimpin/layanan organisasi	<i>Journal of Vocational Behavior</i> (ISSN 0001-8791). (Artikel MASEM; artikel no. 103988.

1	2	3	4	5	6
	<i>A meta-analytic review of Family-Supportive Supervisor Behaviors (FSSBs): antecedents, outcomes, and mediating mechanisms</i>	dan bahwa efek-efek ini sering dimediasi oleh pengurangan work family conflict / peningkatan resource psikososial	menurun kan conflict/stres dan melalui itu meningkat kinerja	sebagai sumber perubahan (intervensi)	DOI 10.1016/j.jvb.2024.103988
22	Ribeiro, N.; Gomes, D.; Oliveira, A. R.; Dias Semedo, A. S. 2023 <i>The impact of the work-family conflict on employee engagement, performance, and turnover intention.</i>	Pada sampel Portugis, WFC menurunkan engagement dan meningkatkan turnover intention; hubungan WFC terhadap performance tidak selalu langsung signifikan (effect on performance bisa melalui engagement atau tidak signifikan tergantung konteks).	Konsisten menunjukan WFC/stress mengurangi engagement/wellbeing yang mengarah ke hasil kerja yang lebih buruk atau niat keluar	Menunjukkan bahwa hubungan WFC terhadap performance tidak selalu konsisten	<i>International Journal of Organizational Analysis</i> (ISSN 1934-8835). DOI: 10.1108/IJOA-02-2021-2646
23	Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021)	Berbagai tipe regulasi motivasi menurut SDT (amotivation → external → introjected → identified → intrinsic)	Mendukung gagasan umum bahwa motivasi berkaitan positif	Menekankan dimensi internalitas/otonomi motivasi (SDT)	<i>Organizational Psychology Review</i> (ISSN: 2041-3866 / eISSN: 2041-3874). DOI: 10.1177/20413866211006173

1	2	3	4	5	6
	<i>Beyond intrinsic and extrinsic motivation: a meta-analysis on Self-Determination Theory's multidimensional conceptualization of work motivation</i>	memiliki kontribusi berbeda terhadap outcome organisasi. Identified regulation dan intrinsic motivation menunjukkan kekuatan prediktif yang lebih konsisten terhadap performa dan perilaku kerja positif dibanding regulasi yang lebih kontrolling.	dengan kinerja tetapi menegaskan bahwa jenis motivasi penting (bukan motivasi sebagai konstruk tunggal).	dan analisis increment tal tiap tipe regulasi sementara banyak studi tradisional mengukur motivasi secara global atau hanya membedakan intrinsic/extrinsic.	
24	Howard, J. L., Gagné, M., Morin, A. J. S., & Van den Broeck, A. (2016). <i>Motivation profiles at work: A Self-Determination Theory approach</i> . (Journal of Vocational Behavior)	Studi empiris (person-centered) menemukan beberapa profil motivasi pekerja (mis. autonomously regulated, highly motivated, amotivated). Profil dengan motivasi otonom menunjukkan kinerja dan kesejahteraan kerja lebih baik; profil yang	Mengonfirmasi hubungan positif antara motivasi (terutama otonom/intrinsik) dan kinerja.	Pendekatan profil (person-centered) menyoroti kombinasi tipe motivasi dalam individu berbeda dari studi variabel-centered yang hanya melihat korelasi tunggal motivasi	<i>Journal of Vocational Behavior</i> (ISSN print: 0001-8791; online: 1095-9084). DOI: 10.1016/j.jvb.2016.07.004

1	2	3	4	5	6
		didominasi regulasi kontrol (external) cenderung hasil lebih buruk.		terhadap kinerja.	
25	Van Iddekinge, C. H., Aguinis, H., Mackey, J. D., & DeOrtentiis, P. S. (2018) <i>A meta-analysis of the interactive, additive, and relative effects of cognitive ability and motivation on performance</i> . (Journal of Management)	Efek ability dan motivation pada kinerja cenderung additive (kedua faktor berkontribusi secara independen) bukan interaksi kuat antara keduanya. Motivasi tetap prediktor penting dari kinerja, namun efeknya lebih bersifat komplementer terhadap kemampuan kognitif.	Mendukung bahwa motivasi penting untuk kinerja	Menekan peran relatif motivasi vs kemampuan	<i>Journal of Management</i> (ISSN: 0149-2063; eISSN: 1557-1211). DOI: 10.1177/0149206317702220
26	Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017) <i>Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?</i>	Serangkaian studi (cross sectional & longitudinal) menunjukkan intrinsic motivation berkaitan kuat dan positif dengan hasil seperti supervisor-rated performance,	Memperkuat bukti bahwa motivasi (khususnya intrinsik) memengaruhi kinerja.	Menunjukkan bahwa tidak semua 'motivasi' sama insentif/eksternal tidak selalu meningkatkan kualitas	<i>Journal of Economic Psychology</i> (ISSN: 0167-4870). DOI: 10.1016/j.joep.2017.05.004

1	2	3	4	5	6
	(Journal of Economic Psychology)	komitmen afektif, dan rendahnya turnover intention; extrinsic motivation sering tidak berkaitan atau berkaitan negatif dengan outcome positif. Intrinsic & extrinsic juga moderat negatif berkorelasi.		kinerja dan bahkan dapat berdampak negatif pada beberapa hasil.	
27	Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017) <i>Motivation related to work: A century of progress.</i> (Journal of Applied Psychology) (review integratif)	Tinjauan komprehensif menyusun perkembangan teori motivasi kerja (konten, proses, konteks), menekankan peran tujuan, self-regulation, sumber daya, dan dinamika motivasi dalam membentuk kinerja. Review juga menandai pentingnya pengukuran longitudinal untuk memahami kausalitas motivasi terhadap kinerja.	Menegas kan konsensus teoretis bahwa motivasi adalah input utama untuk proses yang menghasi lkan kinerja.	Berperan sebagai kajian teori- metodologi (tidak sekadar menguji hubungan), menekan kan nuansa proses (mis. goal pursuit, volition) yang memengaruhi bagaimana motivasi diterjemahkan menjadi kinerja.	<i>Journal of Applied Psychology</i> (ISSN: 0021-9010). DOI: 10.1037/apl0000133

1	2	3	4	5	6
28	Bakker, Demerouti, dan Sanz-Vergel (2023). <i>Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later</i>	Tuntutan pekerjaan (<i>job demands</i>) seperti beban kerja dapat memberikan dampak positif maupun negatif tergantung pada bagaimana pekerjaan tersebut dikelola. Beban kerja yang dipersepsikan sebagai tantangan kerja (<i>challenge demands</i>) mampu meningkatkan motivasi, semangat kerja, keterlibatan kerja (<i>work engagement</i>), dan tanggung jawab pegawai dalam menyelesaikan tugas	Penggunaan variabel beban kerja dan motivasi kerja sebagai faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai	Lebih berfokus pada pengembangan teori <i>Job Demands–Resources (JD-R)</i> secara umum dalam berbagai organisasi dan profesi internasional	Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10, 25–53. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933
29	Johari, J., Tan, F. Y., & Zulkarnain, Z. I. T. (2018). <i>Autonomy, workload, work-life balance and job performance among teachers</i>	bahwa <i>work-life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>job performance</i> guru, sedangkan <i>workload</i> tidak memberikan pengaruh signifikan	penggunaan variabel beban kerja (<i>workload</i>), keseimbangan kehidupan kerja (<i>work-life balance</i>), dan	ruang lingkup variabel dan model penelitian	International Journal of Educational Management, 32(1), 107–120. https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2016-0226

1	2	3	4	5	6
		terhadap kinerja	kinerja (<i>performance</i>) pada objek penelitian guru		
30	Mulia, R. A., Saputra, N., & Fadhli, M. (2021). <i>The effect of work stress and workload on teacher performance</i> .	<i>work stress</i> dan <i>workload</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>teacher performance</i>	pengguna an variabel stres kerja (<i>work stress</i>), beban kerja (<i>workload</i>), dan kinerja (<i>performance</i>) dengan objek penelitian tenaga pendidik atau guru	hanya meneliti pengaruh langsung stres kerja dan beban kerja terhadap kinerja guru	Journal of Applied Business and Technology (JABT), 2(2), 83–90. https://doi.org/10.35145/jabt.v2i2.99

2.2 Kerangka Pemikiran

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Sedarmayanti, 2017: 260). Salah satu faktor yang mampu meningkatkan kinerja adalah stres kerja. Stres kerja yang tinggi akan menurunkan semangat dan konsentrasi pegawai, sehingga berdampak negatif pada kinerja. Pegawai yang tidak mampu mengelola stres akan mengalami kelelahan fisik maupun psikologis yang

menurunkan efektivitas kerja (Mangkunegara, 2017: 157). Tingkat stres kerja yang tinggi cenderung menurunkan motivasi pegawai karena menimbulkan kelelahan emosional dan kehilangan minat terhadap pekerjaan (Hasibuan, 2016: 204).

Indikator stres kerja ada 4 (empat), antara lain kelelahan fisik dan mental, penurunan motivasi, mudah frustrasi dan meningkatnya konflik (Sedarmayanti, 2020: 245).

Dari hasil penelitian terdahulu disimpulkan bahwa ada pengaruh stres kerja terhadap kinerja atau dengan kata lain stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Stres memiliki efek positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Hakim, Z., Maharani, A., & Pati, S. P. S., 2025).

Penelitian lain juga menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja, yang berarti bahwa semakin tinggi tingkat stres yang dialami karyawan, maka kinerja cenderung menurun. Sebaliknya, apabila stres kerja berada pada tingkat yang terkendali, maka kinerja pegawai dapat meningkat. Stres positif (*eustress*) berkaitan dengan peningkatan produktivitas, fokus kerja, dan mood positif (Awada, Berjot, dan Mikolajczak, 2024).

Selain stres kerja, ada juga beban kerja merupakan faktor yang mampu meningkatkan kinerja. Beban kerja yang tidak sesuai dengan kemampuan individu dapat menyebabkan kelelahan dan penurunan produktivitas. Namun, beban kerja yang proporsional justru dapat meningkatkan tantangan dan semangat kerja pegawai (Sedarmayanti, 2017: 250).

Indikator beban kerja ada 4 (empat), antara lain jumlah jam kerja, jumlah kelas, tanggung jawab administrasi dan pekerjaan tambahan (Mangkunegara, 2017:

163). Beban kerja yang sesuai dengan kapasitas pegawai dapat meningkatkan motivasi karena pekerjaan terasa menantang dan bermakna, sedangkan beban kerja berlebih menurunkannya (Handoko, 2016: 135).

Dari hasil penelitian terdahulu disimpulkan bahwa ada pengaruh beban kerja terhadap kinerja atau dengan kata lain beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Tuntutan pekerjaan (termasuk *workload*) memengaruhi kesejahteraan dan performa, serta kapan tuntutan dapat bersifat menantang (*positif*) atau hindrance (*negatif*) (Bakker, A. B. & Demerouti, E., 2017).

Penelitian lain menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan pada kinerja yang berarti apabila beban kerja semakin rendah maka kinerja semakin tinggi. Hal ini mengacu pegawai untuk meningkatkan kinerjanya serta diharapkan mampu membuat pegawai merasa betah dan loyal terhadap instansi dimana ia bekerja. Penelitian ini menemukan jalur negatif (melalui *workaholism*, *strain* dan kondisi moderasi) antara *workload* dan *job performance* pada banyak kondisi beban kerja tinggi berujung pada penurunan kinerja (Spagnoli, P., Haynes, N. J., Kovalchuk, L. S., Clark, M. A., Buono, C., & Balducci, C., 2020).

Selanjutnya, beban kerja berpengaruh positif pada kinerja. Apabila beban kerja sesuai dengan kapasitas dan kemampuan pegawai dapat meningkatkan kinerja. Review komprehensif yang menjelaskan bahwa stressor yang dipersepsikan sebagai *challenge* (beban kerja yang sesuai kapasitas) dapat meningkatkan motivasi, pembelajaran, dan aspek performa (meskipun juga meningkatkan strain jika berlebihan) (Horan, K. A., Nakahara, W. H., DiStaso, M. J., & Jex, S. M., 2020).

Selain stres kerja, beban kerja ada juga keseimbangan kehidupan kerja yang dapat meningkatkan kinerja. Keseimbangan kehidupan kerja membantu pegawai mencapai harmoni antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan dan kinerja (Sutrisno, 2019: 150). Keseimbangan kehidupan kerja yang baik membuat pegawai merasa nyaman dan termotivasi, karena kebutuhan pribadi dan profesionalnya terpenuhi dengan seimbang (Sedarmayanti, 2017: 285). Indikator keseimbangan kehidupan kerja ada 4 (empat), antara lain hubungan kerja harmonis, kesejahteraan kerja, kepuasan kerja dan loyalitas (Hasibuan, 2019: 104).

Dari hasil penelitian terdahulu menemukan bahwa pegawai yang mampu mencapai keseimbangan kehidupan kerja, yakni kemampuan untuk mengelola peran pekerjaan dan kehidupan pribadi secara proporsional dan saling mendukung cenderung memiliki tingkat kepuasan hidup yang lebih tinggi serta menunjukkan produktivitas dan kinerja yang lebih baik. Studi empiris multi metode menunjukkan pekerja yang dianggap *balanced* (*work nonwork balance effectiveness*) melaporkan kepuasan hidup lebih tinggi dan produktivitas/ performanya meningkat (Hildenbrand, K., Daher, P., Topakas, A., & Gan, X., 2023).

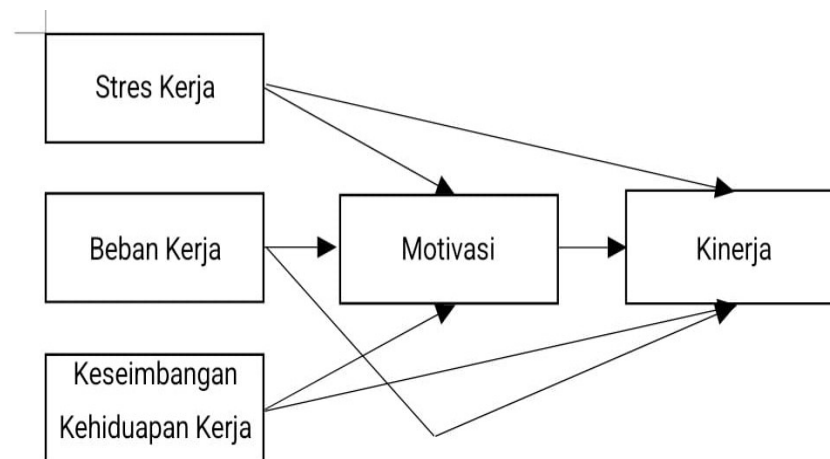
Motivasi menjadi faktor pendorong utama dalam mencapai kinerja optimal. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan bekerja dengan semangat, tanggung jawab, dan kreativitas (Mangkunegara, 2017: 93).

Indikator motivasi ada 4 (empat), diantaranya semangat kerja, disiplin, tanggung jawab dan ketekunan (Hasibuan, 2019: 141).

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017: 67). Kinerja adalah hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerja sama untuk mencapai tujuan (Sutrisno, 2016: 172). Indikator kinerja ada 4 (empat), diantaranya profesionalisme, pencapaian target, kepatuhan dan kreativitas (Sutrisno, 2019: 94).

Dari uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa stres kerja, beban kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh terhadap kinerja, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Kinerja yang optimal akan tercapai apabila tingkat stres yang rendah, beban kerja yang sesuai, keseimbangan kehidupan kerja yang baik, serta motivasi yang tinggi untuk berprestasi.

Dari pernyataan diatas maka kerangka pemikiran dari penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Penelitian

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka dugaan sementara dalam penelitian ini diantaranya sebagai berikut.

- a. Stres Kerja, Beban Kerja, Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Motivasi PNS Guru PAI SD SD Kabupaten Tasikmalaya;
- b. Stres Kerja, Beban Kerja dan Keseimbangan Kehidupan Kerja Secara Bersama-sama Berpengaruh terhadap Motivasi PNS Guru PAI SD SD Kabupaten Tasikmalaya;
- c. Stres Kerja, Beban Kerja dan Keseimbangan Kehidupan Kerja Secara Bersama-sama Berpengaruh terhadap Kinerja PNS Guru PAI SD SD Kabupaten Tasikmalaya;
- d. Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja PNS Guru PAI SD Kabupaten Tasikmalaya;
- e. Stres Kerja, Beban Kerja dan Keseimbangan Kehidupan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja melalui Motivasi pada PNS Guru PAI SD di Kabupaten Tasikmalaya.