

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Setiap penelitian membutuhkan teori yang ada untuk mengintegrasikan atau mendukung metode dan analisis yang dilakukan. Penelitian sebelumnya yang merujuk pada judul penelitian Perbedaan Beban Kerja pada Saat WFH dan WFO serta Pengaruhnya terhadap *Work Life Balance* dan Kinerja pada PT Pertamina Retail, adalah sebagai berikut:

##### **2.1.1 Gautama *et al.*, (2020)**

Penelitian yang berjudul “*Analysis Of Implementation Work From Home On Employees Mental Workload In Customs And Excise Office Of Tanjung Priok*” memiliki tujuan untuk menganalisis pengaruh penerapan WFH terhadap beban kerja mental karyawan. Hal tersebut dianalisis untuk menentukan kelanjutan dari kebijakan WFH yang mengacu pada perubahan beban kerja mental.

Metode NASA-TLX dipilih oleh peneliti untuk mengukur beban kerja mental. Metode ini mengukur enam aspek yang mempengaruhi beban kerja mental, antara lain: *Mental Demand*, *Physical Demand*, *Temporal Demand*, *Performance*, *Effort*, dan *Frustration Level*. Peneliti melakukan pengujian pada dua kondisi kerja yang berbeda, yaitu: kerja di kantor (WFO) dan kerja jarak jauh (WFH).

Hasil pengujian yang dilakukan dengan menggunakan uji peringkat Wilcoxon menghasilkan p-value 0,00 yang kurang dari 5% alpha. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan beban kerja mental karyawan pasca diberlakukan kebijakan WFH. Setelah adanya WFH, beban kerja mental karyawan

Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok mengalami perubahan berupa penurunan nilai rata-rata yaitu sebesar 9,49%. Setelah dikelompokkan berdasarkan unit, umur, jabatan, dan jenis kelamin, nilai beban kerja mental juga mengalami penurunan, kecuali yang berusia 50 tahun ke atas. Hal tersebut menunjukkan bahwa kebijakan WFH dapat terus berlanjut.

Kesamaan antara penelitian sebelumnya dan saat ini adalah sebagai berikut:

1. Melakukan uji beda pada variabel beban kerja pada saat WFH dengan beban kerja pada saat WFO.
2. Alat yang digunakan penelitian sebelumnya dan saat ini menggunakan SPSS.
3. Teknik analisis data yang digunakan penelitian sebelumnya dan saat ini yaitu Paired T-Test.
4. Metode pengukuran beban kerja yang digunakan sebelumnya dan saat ini adalah NASA TLX.

Perbedaan antara penelitian sebelumnya dan saat ini adalah sebagai berikut:

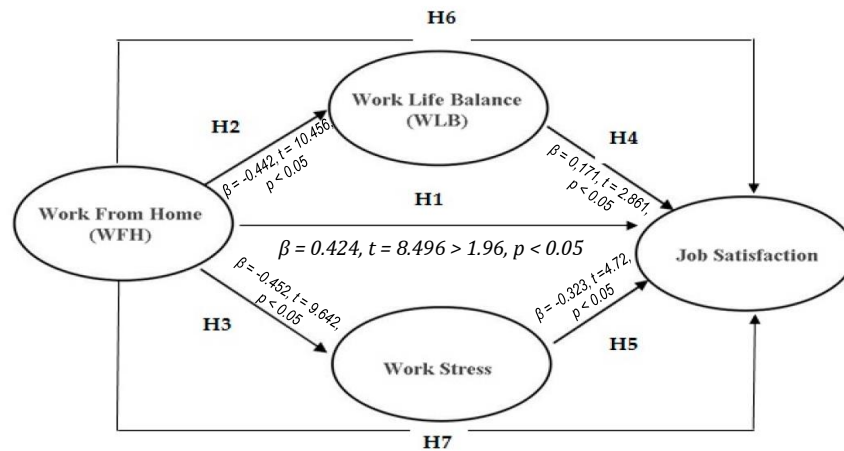
1. Pada penelitian saat ini terdapat penambahan variabel yaitu *work life balance* dan kinerja.
2. Adanya uji pengaruh pada variabel beban kerja terhadap *work life balance* dan kinerja

### 2.1.2 Irawanto *et al.* (2021)

Penelitian yang berjudul “Work from Home: Measuring Satisfaction between *Work–Life Balance* and *Work Stress* during the COVID-19 Pandemic in Indonesia” memiliki tujuan untuk menganalisis kesenjangan dengan menguji beberapa indikator potensial yang mempengaruhi kepuasan kerja seMasa Kerja dari rumah dari dampak COVID-19 seperti *Work Life Balance* dan stres kerja.

Responden penelitian berjumlah 472 pekerja yang dipaksa bekerja dari rumah di seluruh Indonesia. Metode yang digunakan menggunakan pendekatan kuantitatif. Alat yang digunakan untuk menganalisis hasil tanggapan dari responden menggunakan Smart-PLS.

Hasil penelitian tersebut mengungkapkan bahwa WFH , *work life balance*, dan stres kerja memiliki pengaruh yang signifikan, baik secara langsung maupun tidak langsung, terhadap kepuasan kerja. WFH sebagai situasi yang baru dalam bekerja dapat menopang kepuasan kerja sebagai suasana kerja saat ini bagi pekerja Indonesia. Menyikapi situasi saat ini, bekerja dari rumah bisa menjadi pertanda positif yang perlu mendapat perhatian bagi organisasi.



Sumber: Irawanto *et al.* (2021)

**Gambar 2. 1**  
**Model Penelitian Irawanto, *et al.* (2021)**

Kesamaan antara penelitian sebelumnya dan saat ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian terdahulu dan penelitian sekarang menganalisis pengaruh WFH terhadap *work life balance*.
2. Metode penelitian terdahulu dan sekarang yaitu dengan pendekatan kuantitatif

Perbedaan antara penelitian sebelumnya dan saat ini adalah sebagai berikut:

1. Pada alat penelitian terdahulu meneliti *Work Stres* dan *Job Satisfaction* sedangkan penelitian sekarang meneliti kinerja.

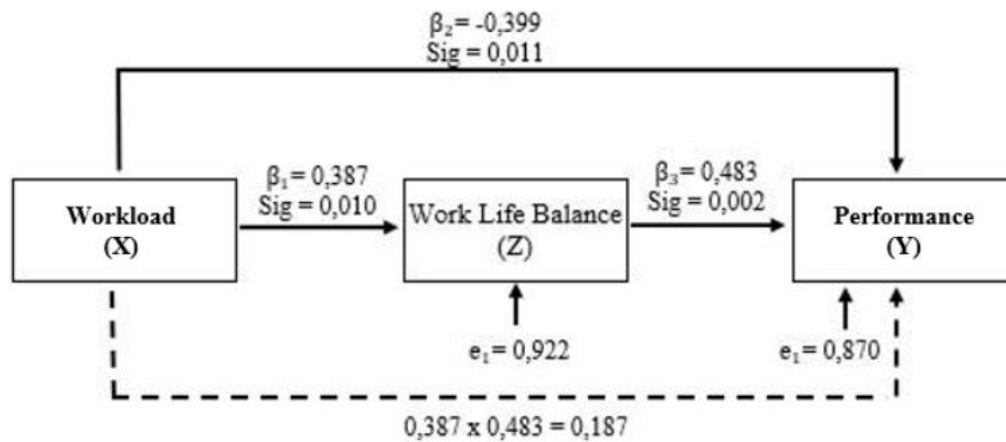
### 2.1.3 Syihabudhin, *et al.* (2019)

Penelitian yang berjudul “Effect of Workload on Employee Performance through *Work Life Balance* at Ollino Garden Hotel Malang East Java” memiliki tujuan, yaitu: 1) mengetahui gambaran umum terkait beban kerja, *work life balance* dan kinerja di Ollino Garden Hotel Malang; 2) mengetahui pengaruh beban kerja

terhadap *work life balance* di Ollino Garden Hotel Malang; 3) mengetahui pengaruh *work life balance* terhadap kinerja di Ollino Garden Hotel Malang; 4) mengetahui pengaruh beban kerja terhadap kinerja pada Ollino Garden Hotel Malang; 5) mengetahui pengaruh beban kerja secara tidak langsung terhadap kinerja melalui *work life balance* di Ollino Garden Hotel Malang.

Penelitian menggunakan instrumen berupa kuesioner, hasil data tersebut dianalisis menggunakan analisis jalur. Populasi yang digunakan dalam penelitian adalah 48 karyawan Ollino Garden Hotel Malang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Proportionate Random Sampling*, sehingga diperoleh jumlah sampel 43 karyawan dari seluruh karyawan Ollino Garden Hotel Malang.

Hasil analisis jalur dapat diketahui bahwa: 1) Beban kerja, *work life balance* dan kinerja karyawan pada Ollino Garden Hotel Malang dikategorikan baik; 2) Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work life balance*; 3) *Work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja; 4) beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja; 5) Beban kerja tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja melalui *work life balance* pada Ollino Garden Hotel Malang.



Sumber: Syihabudhin, *et al.* (2019)

**Gambar 2. 2**  
**Model Penelitian Syihabudhin, *et al.* (2019)**

Kesamaan antara penelitian sebelumnya dan saat ini adalah sebagai berikut:

1. Melakukan analisis pengaruh beban kerja terhadap *work life balance*.
2. Melakukan analisis pengaruh *work life balance* terhadap kinerja.
3. Teknik analisis data yang digunakan penelitian terdahulu dan penelitian sekarang untuk menguji pengaruh adalah analisis jalur.

Perbedaan antara penelitian sebelumnya dan saat ini adalah sebagai berikut:

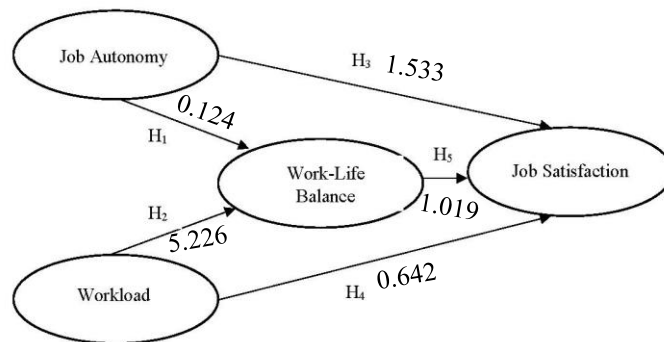
1. Pada penelitian terdahulu tidak dibedakan beban kerja pada saat WFH dan WFO
2. Teknik pengambilan sampel yang digunakan penelitian sebelumnya adalah *Proportionate Random Sampling* sedangkan penelitian sekarang menggunakan tabel R.V Krecjie and D.W Morgan.

#### 2.1.4 Fuadiputra, I.R dan Novianti, K.R (2020)

Penelitian yang berjudul “The Effect of Work Autonomy and Workload on Job Satisfaction of Female Workers in the Banking Sector: Mediating the Role of Work Life Balance” memiliki tujuan, yaitu: menguji pengaruh otonomi kerja dan beban kerja yang dimediasi oleh *work life balance* terhadap kepuasan kerja di sektor perbankan, khususnya bagi pekerja wanita yang berdomisili di Malang karena aksesibilitas dan kompleksitas perbankan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan bagi level manajerial tentang pengelolaan *work life balance* dan hasil organisasi lainnya di sektor perbankan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner kepada 100 pekerja wanita di sektor perbankan di kota Malang, Jawa Timur, dan dianalisis dengan menggunakan software Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap *work-life balance*. Otonomi kerja, beban kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja memiliki pengaruh langsung dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Pada penelitian ini menyoroti pentingnya mengelola *work life balance* terutama bagi pekerja wanita terkait dengan beban kerja yang tinggi dan kurangnya otonomi untuk kepuasan kerja mereka di sektor perbankan khususnya di Malang.



Sumber: Fuadiputra, I.R dan Novianti, K.R (2020)

**Gambar 2. 3**  
**Model Penelitian Fuadiputra, I.R dan Novianti, K.R (2020)**

Kesamaan antara penelitian sebelumnya dan saat ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian terdahulu dan penelitian sekarang menganalisis pengaruh beban kerja terhadap *work life balance*.
2. Metode penelitian terdahulu dan sekarang yaitu dengan pendekatan kuantitatif.
3. Pengumpulan data yang dilakukan peneliti sebelumnya dan sekarang yaitu dengan menggunakan kuesioner.

Perbedaan antara penelitian sebelumnya dan saat ini adalah sebagai berikut:

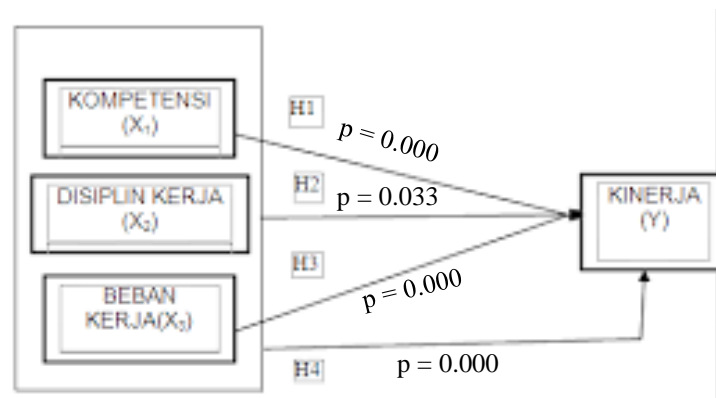
1. Pada penelitian terdahulu meneliti otomi kerja, dan kepuasan kerja sedangkan penelitian sekarang meneliti kinerja.



### 2.1.5 Fauzi & Akbar (2020)

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan membuktikan secara empiris pengaruh kompetensi, disiplin kerja, dan beban kerja Penyidik Polda Kalsel terhadap kinerja penyidikan. Subyek penyidikan ini adalah seluruh penyidik Badan Reserse Kriminal Umum Polda Kalsel berjumlah 116 orang, dan sampel pada penelitian ini ditentukan dengan menggunakan perhitungan rumus Slovin, sehingga didapatkan sebanyak 90 orang. Data yang terkumpul dianalisis dengan analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa:

1. Kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja penyidik pada Badan Reserse Kriminal Umum.
2. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja penyidik di bidang Badan Reserse Kriminal Umum.
3. Beban kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja penyidik di Badan Reserse Kriminal Umum.
4. Kompetensi, disiplin kerja, dan beban kerja mempengaruhi kinerja penyidik di departemen investigasi kriminal utama. Badan Reserse Kriminal Umum



Sumber: Fauzi & Akbar (2020)

**Gambar 2. 4**  
**Model Penelitian Fauzi & Akbar (2020)**

Kesamaan antara penelitian sebelumnya dan saat ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian sebelumnya dan sekarang melakukan analisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja
2. Teknik analisis yang digunakan penelitian sebelumnya dan sekarang yaitu regresi.

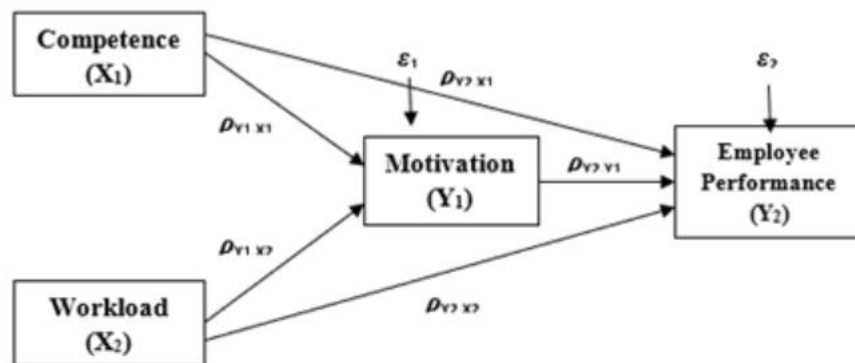
Perbedaan antara penelitian sebelumnya dan saat ini adalah sebagai berikut:

1. Pada penelitian terdahulu terdapat variabel kompetensi dan disiplin kerja sedangkan penelitian sekarang terdapat variabel *work life balance*.
2. Teknik pengambilan sampel yang digunakan penelitian sebelumnya adalah Slovin sedangkan penelitian sekarang menggunakan tabel R.V Krecjie and D.W Morgan.

#### 2.1.6 Aliyyah, *et al.* (2021)

Penelitian ini bertujuan untuk memperkirakan dan memprediksi pengaruh kompetensi dan beban kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pegawai badan publik BUMN. Desain/metodologi/pendekatan: Jenis penelitian ini menggunakan *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah 55 pegawai pada badan publik milik negara, dalam penelitian ini menggunakan sampling 55 pegawai. Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur. Pemilihan model ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung atau tidak langsung variabel kompetensi dan beban kerja terhadap variabel kinerja pegawai melalui variabel motivasi kerja.

Hasil ini membuktikan bahwa Kompetensi mempengaruhi kinerja pegawai di badan publik milik negara. Beban kerja berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan di perusahaan BUMN. Sedangkan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kompetensi berpengaruh positif terhadap motivasi beban kerja karyawan berpengaruh negatif terhadap motivasi kerja karyawan. Kompetensi melalui Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Beban Kerja Melalui Motivasi Kerja berpengaruh negatif terhadap Kinerja Pegawai di Badan Publik BUMN. Penelitian sebelumnya mengukur Pengaruh Kompetensi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pegawai pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia, sedangkan penelitian ini difokuskan pada badan publik milik negara.



Sumber: Aliyyah, *et al.* (2021)

**Gambar 2. 5**  
**Model Penelitian Aliyyah, *et al.* (2021)**

Kesamaan antara penelitian sebelumnya dan saat ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian sebelumnya dan saat ini menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja.
2. Penelitian sebelumnya dan saat ini menggunakan metode analisis jalur untuk mengetahui pengaruh antar variabel

Perbedaan antara penelitian sebelumnya dan saat ini adalah sebagai berikut:

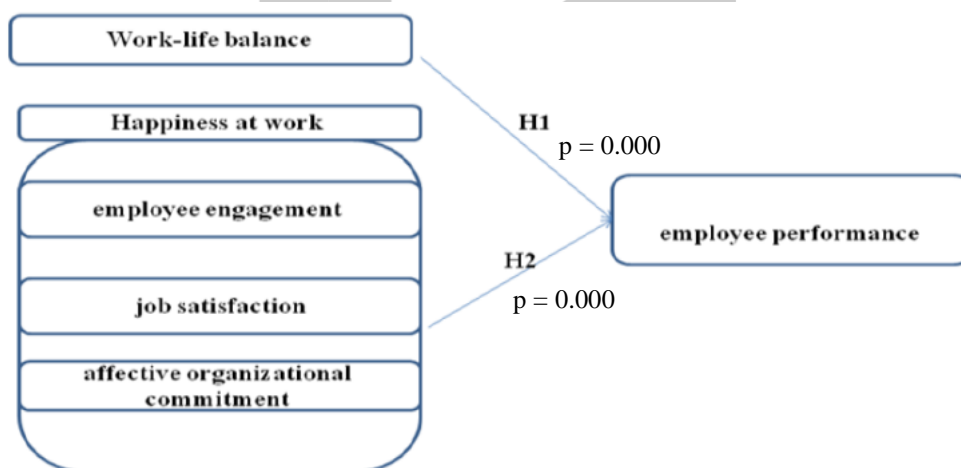
1. Pada penelitian terdahulu meneliti kompetensi dan motivasi, sedangkan penelitian sekarang tidak

### 2.1.7 Bataineh (2019)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui Hubungan keseimbangan kehidupan kerja, kebahagiaan, dan kinerja karyawan. Oleh karena

itu, survei berbasis kuesioner dirancang untuk menguji model tersebut berdasarkan data 289 karyawan dari (Med Pharma), Industri farmasi di Yordania. Hipotesis penelitian diuji menggunakan regresi berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* dan kebahagiaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun kepuasan kerja tidak berdampak pada kinerja pegawai. Hasil tersebut memiliki implikasi yang sangat besar bagi sektor industri Farmasi di Yordania.



Sumber: Bataineh (2019)

**Gambar 2. 6**  
**Model Penelitian Bataineh (2019)**

Kesamaan antara penelitian sebelumnya dan saat ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian sebelumnya dan saat ini menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap kinerja.

2. Pengumpulan data yang dilakukan peneliti sebelumnya dan sekarang yaitu dengan menggunakan kuesioner.

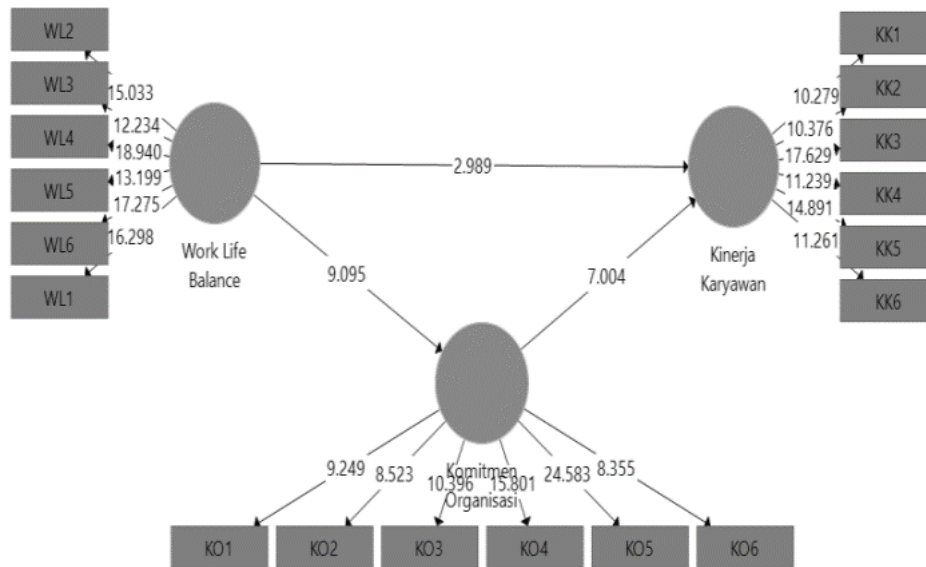
Perbedaan antara penelitian sebelumnya dan saat ini adalah sebagai berikut:

1. Pada penelitian terdahulu meneliti kompetensi dan motivasi, sedangkan penelitian sekarang tidak
2. Teknik analisis pada penelitian terdahulu menggunakan regresi berganda, sedangkan penelitian sekarang tidak.

#### 2.1.8 **Badrianto & Ekhsan (2021)**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh keterlibatan organisasi di PT YAUP Cikarang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Variabel survei dikumpulkan dengan cara menyebarkan survei kepada 50 responden dengan menggunakan metode sampling jenuh. Metode analisis data yang digunakan adalah uji Rsquare, bootstrap, koefisien jalur, dan efek tidak langsung spesifik menggunakan software Smart PLS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan organisasi. Keterlibatan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Keterlibatan organisasi dapat memediasi dampak keseimbangan kehidupan kerja dan kinerja karyawan.



Sumber: Badrianto & Ekhsan (2021)

**Gambar 2. 7**  
**Model Penelitian Badrianto & Ekhsan (2021)**

Kesamaan antara penelitian sebelumnya dan saat ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian sebelumnya dan saat ini menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap kinerja.
2. Metode analisis penelitian sebelumnya dan saat ini menggunakan software Smart PLS.

Perbedaan antara penelitian sebelumnya dan saat ini adalah sebagai berikut:

1. Pada penelitian terdahulu meneliti komitmen organisasi, sedangkan penelitian sekarang tidak.

**Tabel 2. 1**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>Peneliti</b>	<b>Variabel</b>	<b>Lokasi Penelitian</b>	<b>Jumlah Responden</b>	<b>Populasi</b>	<b>Teknik Analisis</b>	<b>Hasil</b>
<b>Gautama et al., (2020)</b>	1. <i>Working Condition</i> (WFO, WFH) 2. <i>Mental Workload</i>	Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok	843	Pekerja Kantor Bea dan Cukai Tanjung Priok	Paired T Test	Ada perbedaan beban kerja mental pegawai setelah pemberlakuan WFH
<b>Irawanto et al., (2021)</b>	1. Satisfaction 2. <i>Work-Life Balance</i> 3. <i>Work Stress</i>	pekerja yang dipaksa bekerja dari rumah di seluruh Indonesia	472	pekerja yang bekerja dari rumah di seluruh Indonesia	Smart-PLS	WFH , <i>work life balance</i> , dan stres kerja memiliki pengaruh yang signifikan, baik secara langsung maupun tidak langsung, terhadap kepuasan kerja
<b>Syihabudhin, et al. (2019)</b>	1. <i>Workload</i> 2. <i>Work-Life Balance</i> 3. Kinerja	Ollino Garden Hotel Malang	43	Pekerja Ollino Garden Hotel Malang	analisis jalur	1) Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>work life balance</i> ; 2) <i>Work life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja; 3) beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja; 4) Beban kerja tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja
<b>Fuadiputra, I.R dan Novianti, K.R (2020)</b>	1. <i>Workload</i> 2. <i>Work-Life Balance</i> 3. <i>Job Autonomy</i> 4. <i>Job Satisfaction</i>	sektor perbankan di kota Malang	100	pekerja wanita di sektor perbankan di kota Malang	PLS	Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>work-life balance</i> . Otonomi kerja, beban kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja memiliki pengaruh langsung dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.



Peneliti	Variabel	Lokasi Penelitian	Jumlah Responden	Populasi	Teknik Analisis	Hasil
<b>Fauzi &amp; Akbar (2020)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompetensi</li> <li>2. Disiplin Kerja</li> <li>3. Beban Kerja</li> <li>4. Kinerja</li> </ol>	Polda Kalsel	90	Badan Reserse Kriminal Umum	Regresi berganda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja penyidik pada Badan Reserse Kriminal Umum.</li> <li>2. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja penyidik di bidang Badan Reserse Kriminal Umum.</li> <li>3. Beban kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja penyidik di Badan Reserse Kriminal Umum.</li> <li>4. Kompetensi, disiplin kerja, dan beban kerja mempengaruhi kinerja penyidik di departemen investigasi kriminal utama. Badan Reserse Kriminal Umum</li> </ol>
<b>Aliyyah, et al. (2021)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompetensi</li> <li>2. Beban Kerja</li> <li>3. Motivasi</li> <li>4. Kinerja</li> </ol>	BUMN	55	Pegawai BUMN	Analisis Jalur	Kompetensi dan motivasi mempengaruhi kinerja pegawai di badan publik milik negara. Beban kerja berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan di perusahaan BUMN. Kompetensi berpengaruh positif terhadap motivasi beban kerja

Peneliti	Variabel	Lokasi Penelitian	Jumlah Responden	Populasi	Teknik Analisis	Hasil
						karyawan berpengaruh negatif terhadap motivasi kerja karyawan. Kompetensi melalui Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Beban Kerja Melalui Motivasi Kerja berpengaruh negatif terhadap Kinerja Pegawai di Badan Publik BUMN.
<b>Bataineh (2019)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Work life balance</i></li> <li>2. Kebahagiaan</li> <li>3. <i>Employee Engagement</i></li> <li>4. <i>Job Satisfaction</i></li> <li>5. <i>Affective organizational commitment</i></li> <li>6. Kinerja</li> </ol>	Med Pharma	289	karyawan Med Pharma	Regresi berganda	<i>Work life balance</i> dan kebahagiaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
<b>Badrianto &amp; Ekhsan (2021)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Work life balance</i></li> <li>2. Komitmen Organisasi</li> <li>3. Kinerja</li> </ol>	PT YAUP Cikarang	50	Karyawan PT YAUP Cikarang	uji Rsquare, bootstrap, koefisien jalur	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan <i>work life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan organisasi. Keterlibatan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Keterlibatan organisasi dapat memediasi dampak

Peneliti	Variabel	Lokasi Penelitian	Jumlah Responden	Populasi	Teknik Analisis	Hasil
						keseimbangan kehidupan kerja dan kinerja karyawan.
<b>Ais Assana Athqiyah (2022)</b>	1. Beban Kerja 2. Work Life Balance 3. Kinerja	PT Pertamina Retail	186	PT Pertamina Retail	Regresi dan paired T test	

Sumber: Gautama *et al.*, (2020), Irawanto *et al.*, (2021), Syihabudhin, *et al.* (2019), Fuadiputra, I.R dan Novianti, K.R (2020), Fauzi & Akbar (2020), Aliyyah, *et al.* (2021), Bataineh (2019), Badrianto & Ekhsan (2021)

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Beban Kerja

Menurut Dhania dalam Situmorang & Hidayat (2019) salah satu definisi beban kerja menurut para ahli adalah kegiatan yang harus diselesaikan oleh pegawai dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Mangkunegara dalam Syihabudhin, *et al.* (2019) menjelaskan bahwa beban kerja adalah beban yang dimiliki pegawai dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dan bagaimana mereka dapat mengelola tugas untuk memenuhi tuntutan sistem operasi, dalam pekerjaannya. Fisik sumber daya sangat sesuai dengan tuntutan mental yang mempengaruhi kinerja manusia serta pemrosesan informasi.

Beban kerja yang tertuang dalam Gautama, *et al.* (2020) adalah satuan ukuran usaha yang harus dikeluarkan seseorang untuk memenuhi keluaran suatu

pekerjaan tertentu. Selain mengukur beban kerja objektif, terdapat beban kerja subjektif yaitu beban kerja mental.

Pengukuran beban kerja mental dapat diklasifikasikan berdasarkan metode pengukuran objektif dan metode pengukuran subjektif. Pengukuran objektif dilakukan secara fisiologis dengan mengamati beberapa anggota tubuh melalui pengukuran detak jantung, kedipan mata, dan ketegangan otot. Sedangkan pengukuran beban kerja mental dilakukan secara subjektif berdasarkan persepsi pekerja. Pengukuran beban kerja mental subjektif merupakan teknik pengukuran yang paling banyak digunakan karena memiliki tingkat validitas yang tinggi dan bersifat langsung dibandingkan dengan pengukuran lainnya. Pengukuran beban kerja mental secara subjektif memiliki tujuan yaitu untuk menentukan skala pengukuran terbaik berdasarkan perhitungan eksperimen (Gautama, Fadhilah, & Wibowo, 2020).

Berdasarkan penelitian Gautama, *et al.* (2020) beban kerja mental merupakan pengukuran beban kerja dimana sumber data yang diolah adalah data kualitatif. Pengukuran ini merupakan salah satu pendekatan psikologis dengan membuat skala psikometri untuk mengukur beban kerja mental. Cara membuat skala dapat dilakukan baik secara langsung (terjadi secara spontan) maupun tidak langsung (berasal dari respon eksperimen). Metode pengukuran yang digunakan adalah dengan memilih faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja mental dan memberikan penilaian subjektif. Metode pengukuran subjektif dapat dilakukan dengan beberapa metode, antara lain:

- 1) *NASA-Task Load Index* (NASA-TLX)

Terdapat enam aspek yang diukur dalam metode NASA TLX, yaitu:

a. *Mental Demand* (MD)

Berapa banyak aktivitas mental dan persepsi yang diperlukan untuk melihat, mengingat, dan mencari. Apakah pekerjaan itu sulit, sederhana atau kompleks, longgar atau ketat.

b. *Physical Demand* (PD)

Jumlah aktivitas fisik yang dibutuhkan (mendorong, menarik, mengontrol putaran, dll)

c. *Temporal Demand* (TD)

Jumlah tekanan yang berkaitan dengan waktu yang dirasakan selama elemen pekerjaan berlangsung. Apakah pekerjaan perlahan atau santai atau cepat dan melelahkan

d. *Own Performance* (OP)

Seberapa besar keberhasilan seseorang di dalam pekerjaannya dan seberapa puas dengan hasil kerjanya

e. *Frustration Level* (FR)

Seberapa tidak aman, putus asa, tersinggung, terganggu, dibandingkan dengan perasaan aman, puas, nyaman, dan kepuasan diri yang dirasakan.

f. *Effort* (EF)

Seberapa keras kerja mental dan fisik yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan

2) Teknik Penilaian Subyektif (SWAT)

SWAT (*Subjective Workload Assessment Technique*) menurut Gary dalam Abdurrahman & Suryadi (2022) merupakan metode yang digunakan untuk menganalisis beban kerja mental yang dihadapi oleh pekerja yang harus melakukan berbagai aktivitas dalam pekerjaannya. Metode SWAT muncul akibat meningkatnya kebutuhan akan pengukuran subjektif yang dapat digunakan dalam lingkungan yang sebenarnya (*real world environment*). Dalam penerapannya SWAT akan memberikan penskalaan subjektif yang sederhana dan mudah dilakukan untuk memberikan gambaran beban kerja mental pekerja berdasarkan dimensi beban waktu (*time load*), beban usaha mental (*mental effort load*) dan beban psikologis (*psychological stress load*). Selain itu, juga dapat ditentukan kategori beban kerja mental tersebut kedalam 3 tingkatan yaitu rendah, sedang dan tinggi.

3) Modifikasi *Cooper Harper Scaling* (MCH)

*Modified Cooper Harper* yang dijelaskan dalam Handika, *et al.* (2021) adalah pendekatan yang memperhitungkan kombinasi skala antara beban kerja fisik dan mental, khususnya dalam penanganan pesawat terbang. Skala penilaian ini berbentuk pohon keputusan. Beberapa peneliti yang menggunakannya sebagai basis penelitiannya adalah Cummings, Myers, dan Stacey (2006) serta Donmez, dkk. (2008). Keduanya meneliti interaksi antara pilot dengan monitor yang ada di dalam pesawat terbang. Dalam *Modified Cooper Harper*, usaha mental minimal memiliki skor 1, sementara usaha mental yang tidak termasuk kategori minimal tetapi masih dapat diterima memiliki skor sampai

3. Selanjutnya, usaha yang mulai tidak dapat diterima berada pada skor 3 ke atas dan skor maksimal dari metode *Modified Cooper Harper* adalah 10.

Peneliti menyimpulkan bahwa beban kerja merupakan suatu usaha yang harus dikeluarkan seseorang untuk menyelesaikan suatu pekerjaan pada satuan waktu tertentu. Metode pengukuran yang digunakan pada penelitian ini adalah pengukuran subjektif dengan metode NASA-TLX. NASA-TLX dinilai lebih unggul dan sensitif dalam pengukuran karena terdapat enam dimensi yang diukur.

#### 2.2.2 *Work From Office* (WFO)

*Work Form Office* (WFO) merupakan istilah yang biasa digunakan di Indonesia aktivitas kerja di kantor. WFO jelas memiliki jam kantor yang sudah ditentukan dan semua pihak harus mematuhi. Standar Masa Kerja saat WFO adalah 8 jam bekerja antara pukul 8:00 sampai pukul 17:00. Disaat itu, diharapkan dapat memberikan kemampuan dan produktivitas semaksimal mungkin, walaupun kenyataannya terdapat beberapa hal yang tidak berjalan secara maksimal. Namun, selama 8 jam tersebut dituntut harus tetap produktif.

#### 2.2.3 *Work From Home* (WFH)

*Flexible Working Arrangement* (FWA) merupakan alternatif kondisi kerja yang berkembang sejak tahun 1960-an di Jerman. Dalam hal ini, FWH dipilih sebagai terobosan dalam menghadapi tingkat kepadatan jalan yang semakin menjadi “parkir massal di jalan”. (Fadhila & Wicaksana, 2020)

*Flexible Working Arrangement* (FWA) adalah spektrum struktur kerja yang mengubah waktu dan/atau tempat kerja yang dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Jenis-jenis kerja fleksibel dikelompokkan menjadi 3, yaitu

fleksibilitas penjadwalan jam kerja, fleksibilitas jumlah jam kerja, dan fleksibilitas pengaturan tempat kerja.

*Flexible Working Arrangement* (FWA) di Indonesia lebih sering dengan istilah *Work From Home* (WFH). *Work From Home* atau WFH adalah sebuah konsep di mana karyawan dapat melakukan pekerjaannya dari rumah menggunakan aset, kebijakan, dan alat yang disetujui perusahaan. Bekerja dari rumah memberikan jam kerja yang fleksibel kepada karyawan serta pekerjaan bagi majikan dilakukan dengan mudah. Bekerja dari rumah sangat membantu untuk memberikan keseimbangan kehidupan kerja kepada karyawan, dan juga secara paralel membantu perusahaan untuk menyelesaikan pekerjaan.

#### 2.2.4 *Work Life Balance* (WBL)

*Work life balance* atau keseimbangan kehidupan di dalam pekerjaan merupakan tingkat kepuasan yang berkaitan dengan peran ganda dalam kehidupan seseorang misalnya dalam pekerjaan menuntut pekerja untuk bekerja sepenuh waktu atau lembur dan membuat pekerja tidak memiliki waktu yang seimbang untuk keluarganya (Prowse & Prowse, 2015).

*Work life balance* adalah sejauh mana individu terlibat dan sama-sama merasa puas dalam hal waktu dan keterlibatan psikologis dengan peran mereka di dalam kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (misalnya dengan pasangan, orang tua, keluarga, teman dan anggota masyarakat) serta tidak adanya konflik di antara kedua peran tersebut. Dapat dikatakan individu yang memperhatikan antara keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi merupakan individu yang



lebih mementingkan kesejahteraan psikologisnya daripada mengejar kekayaan semata.

Keseimbangan kehidupan kerja adalah konsep luas yang melibatkan penentuan prioritas yang tepat antara "pekerjaan" di satu sisi dan "kehidupan" di sisi lain, istilah keseimbangan kehidupan kerja kadang-kadang digunakan bergantian dengan istilah keseimbangan kerja-keluarga. Namun, istilah selanjutnya sangat terbatas cakupannya hanya mencakup tanggapan pekerjaan dan keluarga.

*Work life balance* diukur dengan menggunakan berbagai skala yang dikembangkan oleh peneliti. Fisher dalam (Haralayya, 2021) mengembangkan skala yang mengukur keseimbangan kehidupan kerja dalam tiga dimensi yaitu;

a. Gangguan pekerjaan dengan kehidupan pribadi

Terjadi ketika tugas dan tanggung jawab di tempat kerja membuat sulit untuk memenuhi tanggung jawab keluarga.

b. Gangguan kehidupan pribadi dengan pekerjaan

Terjadi ketika tugas dan tanggung jawab keluarga membuat sulit untuk memenuhi tanggung jawab pekerjaan.

c. Peningkatan pekerjaan/kehidupan pribadi

Peningkatan pekerjaan/kehidupan pribadi melibatkan dampak positif dari pekerjaan terhadap kehidupan pribadi dan kehidupan pribadi dalam pekerjaan.

Fisher mengemukakan lebih lanjut bahwa keseimbangan kehidupan kerja terdiri dari empat komponen, yaitu: waktu, perilaku, stress, dan energi.

Mengukur *Work Life Balance* menurut McDonald dan Bradley dalam Ganapathi (2016) yaitu:

a. Keseimbangan waktu

Menyangkut jumlah waktu yang diberikan untuk bekerja dan berkegiatan di luar pekerjaan.

b. Keseimbangan keterlibatan

Tingkat keterlibatan psikologis dan komitmen dalam bekerja atau di luar pekerjaan.

c. Keseimbangan kepuasan

Berhubungan dengan tingkat kepuasan kerja pada saat bekerja dan hal-hal di luar pekerjaan.

Pada masa pandemi meningkatnya tekanan kerja, globalisasi dan kemajuan teknologi, para profesional yang bekerja merasa sangat sulit untuk mencapai tingkat keseimbangan kehidupan kerja yang diinginkan. Hal tersebut terjadi karena kemajuan besar yang terjadi dalam teknologi informasi dan komunikasi karyawan harus terasa tidak ada batas waktu jam kerja. Selain itu, target perusahaan yang meningkat untuk bertahan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif saat ini membuat beban kerja semakin banyak sehingga sulit untuk membuat kehidupan kerja yang seimbang saat ini. Hobson, Delunas dan kesic dalam Haralayya (2021) menggambarkan konsekuensi individu, sosial dan organisasi yang diakibatkan dari ketidakseimbangan kehidupan kerja, antara lain:

1. Konsekuensi individu dan sosial

- a. Peningkatan tingkat stres dan penyakit kesehatan.
- b. Penurunan kepuasan hidup.

- c. Insiden yang lebih tinggi dari perselisihan keluarga, kekerasan dan perceraian.
  - d. Meningkatnya angka penyalahgunaan narkoba.
  - e. Meningkatnya masalah dengan pengasuhan dan pengawasan terhadap anak-anak dan remaja.
  - f. Meningkatnya tingkat kenakalan remaja dan kekerasan.
2. Konsekuensi organisasi;
- a. Peningkatan tingkat turnover dan ketidakhadiran.
  - b. Penurunan produktivitas.
  - c. Kepuasan kerja berkurang.
  - d. Menurunnya komitmen dan loyalitas organisasi menuju organisasi.
  - e. Meningkatkan biaya kesehatan.

Disisi lain, terdapat beberapa manfaat apabila terdapat keseimbangan kehidupan kerja bagi karyawan:

- a. Peningkatan kesejahteraan dan kebahagiaan karyawan.
- b. Peningkatan hubungan dengan manajemen.
- c. Peningkatan harga diri, kesehatan, konsentrasi, dan percaya diri.
- d. Peningkatan kepuasan perkawinan dan kepuasan hidup.
- e. Tugas dikelola dengan lebih baik.
- f. Pengurangan tingkat stres dan penyakit terkait.

Sedangkan manfaat apabila terdapat keseimbangan kehidupan kerja bagi pemberi kerja, antara lain:

- a. Memaksimalkan tenaga kerja yang tersedia.

- b. Keseimbangan membuat karyawan merasa berharga.
- c. Lingkungan kerja yang terhindar dari stres.
- d. Praktek keseimbangan kehidupan kerja.
- e. Tenaga kerja yang loyal dan termotivasi.
- f. Mengurangi ketidakhadiran dan pergantian.
- g. Peningkatan performa kerja atau kinerja.

Peneliti menyimpulkan bahwa *Work Life Balance* merupakan kepuasan yang dirasakan oleh individu dalam hal waktu dan keterlibatan psikologis dengan peran mereka di dalam kehidupan kerja dan kehidupan pribadi serta tidak adanya konflik di antara kedua peran tersebut. Metode pengukuran yang digunakan untuk mengukur *Work Life Balance* pada penelitian ini adalah menggunakan pengukuran dari McDonald dan Bradley yang terdiri dari keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, dan keseimbangan kepuasan.

#### 2.2.5 Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja kualitatif dan kuantitatif yang dilakukan oleh seorang pegawai untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai tersebut. Definisi kinerja Pemerintah Negara (LANRI) Republik Indonesia, yang dikutip dalam buku Teori Administrasi Publik karya Pasolong (2013: 175176), adalah sebagai berikut: Suatu kebijakan untuk mencapai program, tujuan organisasi, sasaran, misi dan visi". (Widiati, 2021)

Menurut Mangkunegara kinerja adalah hasil kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Bernardin, dkk juga menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang

memberikan kontribusi terhadap perekonomian, erat kaitannya dengan tujuan strategis organisasi dan kepuasan pelanggan. Berdasarkan pengertian tersebut, kinerja merupakan hasil pencapaian baik kualitatif maupun kuantitatif oleh pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan harapan organisasi terhadap kriteria atau kriteria yang telah ditetapkan dalam organisasi tersebut. (Badrianto & Ekhsan, 2021)

Tujuan Pengukuran Kinerja Menurut Kasmir dalam (Kusnadi, 2021) , pengukuran kinerja memiliki beberapa tujuan antara lain yaitu: (1) untuk meningkatkan kualitas pekerjaan, (2) ketentuan penempatan, (3) perencanaan dan peningkatan karier, (4) kebutuhan pelatihan dan pengembangan, (5) penyesuaian kompensasi, (6) inventori kompensasi pegawai, (7) kesempatan kerja seimbang, (8) komunikasi efektif antara atasan dan bawahan, (9) budaya kerja dan (10) menjalankan sanksi.

Sedangkan manfaat pengukuran kinerja antara lain: (1) Mengatur operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui dorongan karyawan secara maksimum, (2) Membantu memutuskan keputusan yang berkaitan dengan karyawan seperti peningkatan, pemberhentian dan perpindahan, (3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan, (4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka, (5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Menurut Mahsun dalam (Kusnadi, 2021), elemen pokok suatu pengukuran kinerja antara lain: (1) Menetapkan Tujuan, Sasaran dan Strategi

Organisasi, Tujuan adalah pernyataan secara umum (belum secara eksplisit) tentang apa yang ingin dicapai organisasi, (2) Merumuskan Indikator dan Ukuran Kinerja, Indikator kinerja berpedoman pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja, (3) Menilai Tingkat Ketercapaian Tujuan dan Sasaran-Sasaran Organisasi, Menilai tingkat ketercapaian tujuan, sasaran dan strategi yaitu dengan membandingkan hasil aktual beserta indikator dan ukuran kinerja yang telah ditentukan, (4) Evaluasi Kinerja, Evaluasi kinerja akan memberikan gambaran terhadap penerima informasi mengenai tentang nilai kinerja yang berhasil dicapai organisasi.

Indikator penilaian kinerja menurut T.R Mitchell dalam Sedarmayanti yang dituangkan oleh Widiati (2021) adalah sebagai berikut:

a. Kuantitas pekerjaan

Kuantitas pekerjaan adalah banyaknya jumlah pekerjaan dihasilkan oleh karyawan. Penilaian kuantitas pekerjaan bisa dilihat dari target yang telah direncanakan saat perencanaan deskripsi pekerjaan, jadi apabila melebihi target maka kuantitas pekerjaan tersebut terlampaui.

b. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu adalah selesainya target pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.

c. Inisiatif

Inisiatif merupakan suatu gagasan yang dikemukakan oleh karyawan tanpa adanya perintah dari atasan terlebih dahulu. Karyawan yang memiliki inisiatif

memiliki kemandirian yang dapat menjalankan perannya tanpa perlu banyak supervisi dari atasan.

d. Kemampuan

Kemampuan adalah kapasitas seorang karyawan untuk dapat melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan.

e. Komunikasi

Komunikasi merupakan proses interaksi antar karyawan dalam suatu organisasi untuk saling bertukar pesan dalam mencapai tujuan organisasi.

Peneliti menyimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja baik dari segi kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Metode pengukuran yang digunakan untuk mengukur kinerja pada penelitian ini adalah menggunakan pengukuran dari T.R Mitchell dalam Sedarmayanti yang terdiri dari kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan, dan komunikasi.

## **2.3 Hubungan Antar Variabel**

### **2.3.1 Hubungan Beban Kerja dengan *Work Life Balance***

Beban kerja adalah beban yang dimiliki pegawai dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. *Work life balance* merupakan keseimbangan kehidupan dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi atau keluarganya. Berdasarkan hasil penelitian Murdaningrum (2021) berarti bahwa terdapat hubungan beban kerja dengan *work life balance*. Selain itu, terdapat hubungan negatif antara beban kerja dengan *work life balance*. Maka semakin tinggi beban kerja yang didapatkan maka semakin rendah *work life balance* yang dimiliki, begitu

pula sebaliknya, semakin rendah beban kerja yang didapat maka semakin tinggi *work life balance* yang dimiliki.

Penelitian Eby, *et al.* yang disebutkan dalam Suhaimi, *et al.* (2018) menjelaskan bahwa beban kerja yang tinggi akan berdampak negatif pada keseimbangan kehidupan kerja dan dapat menurunkan kualitas hidup dari karyawan dan kontak sosial baik dengan keluarga maupun teman. Biasanya karyawan akan merasakan beban kerja yang tinggi apabila mereka diperintahkan untuk menangani berbagai tugas yang berada di luar pekerjaan atau *jobdesc* mereka. Oleh karena itu, tuntutan pekerjaan yang melebihi kemampuan karyawan memiliki kontribusi besar mempengaruhi gangguan pekerjaan karyawan pada saat bersama keluarga. Waktu dan energi hanya tersisa sedikit yang mampu untuk dihabiskan karyawan Bersama dengan keluarga. Hubungan antara pekerjaan dan keluarga memberikan dampak yang besar bagi kesejahteraan karyawan.

### 2.3.2 Hubungan Beban Kerja dengan Kinerja

Pengertian beban kerja yang terdapat pada Gautama, *et al.* (2020) adalah satuan ukuran usaha yang dikeluarkan seseorang untuk pekerjaan tertentu. Kinerja adalah hasil kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Hasil penelitian Syihabudhin, *et al.* (2019) menjelaskan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Janib, *et al.* (2021) beban kerja yang berlebihan membuat kinerja staf akademik universitas di Malaysia menjadi negatif, Teori yang memperkuat hal ini yaitu hukum Yarkes-Dodson pada hubungan stres-kinerja, yang menunjukkan bahwa stres menyebabkan hasil yang kurang dalam



kinerja; setelah stimulasi/stres fisiologis atau mental meningkatkan kinerja ke titik optimal, kapasitas untuk melakukan secara bertahap menurun ketika intensitas stres konstan. Ketika stres menjadi tak tertahankan, maka kinerja anjlok. Beban kerja (seperti keadaan stres) yang wajar sangat penting untuk meningkatkan kinerja. Sebaliknya, apabila beban kerja yang berlebihan akan mengganggu kinerja dan memicu efek samping lain yang tidak diinginkan seperti kelelahan dan depresi.

### 2.3.3 Hubungan *Work Life Balance* dengan Kinerja

*Work life balance* dapat diartikan ketika seseorang merasa puas dalam hal peran mereka di dalam kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Kinerja merupakan hasil pencapaian baik kualitatif maupun kuantitatif oleh pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan harapan organisasi. Hasil penelitian Syihabudhin, *et al.* (2019) menyatakan *Work Life Balance* berpengaruh positif terhadap kinerja. Tuntutan pekerjaan menciptakan seorang sulit untuk dapat menyeimbangkan antara aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan yang berada di luar pekerjaan.

*Work life balance* mendeskripsikan praktik pada dunia kerja yang mendukung tercapainya keseimbangan antara tuntutan keluarga dan kehidupan kerja dari karyawan. Apabila hal tersebut tidak berjalan secara seimbang, maka karyawan akan merasa stress dan bisa memengaruhi kinerja mereka. Sebaliknya jika waktu kehidupan pribadi dan pekerjaan berjalan seimbang, karyawan akan cenderung lebih fokus, mempunyai perasaan yg positif, dan tidak akan mengalami stress. Hal ini juga baik bagi perusahaan, karena karyawan akan melakukan pengabdian pada pekerjaan sesuai yang diberikan oleh perusahaan dan berdampak

terhadap peningkatan kinerja yg ditunjukkan sang karyawan. (Badrianto & Ekhsan, 2021)

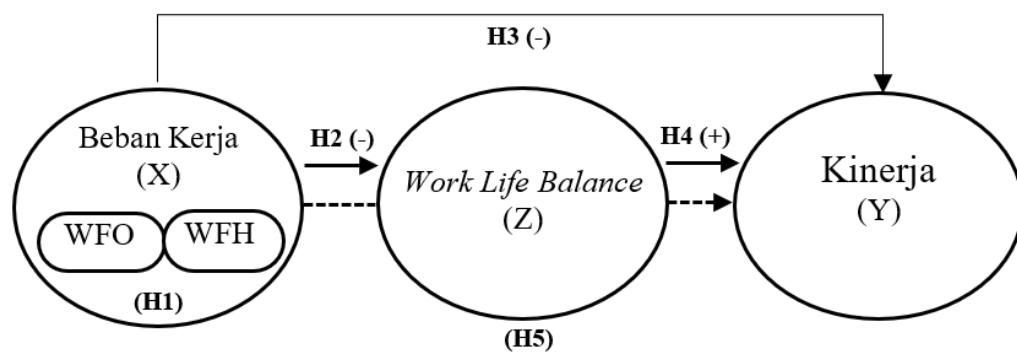
#### 2.3.4 Hubungan Beban Kerja dengan Kinerja dengan Mediasi *Work Life Balance*

Pada penelitian Syihabudhin, *et al* (2019) beban kerja tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja melalui work life balance pada Ollino Garden Hotel Malang. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurwahyuni (2019) yang menunjukkan bahwa pengaruh *work life balance* sebagai variabel mediasi antara beban kerja terhadap kinerja karyawan memperoleh nilai koefisien yang lebih besar dari pada pengaruh langsung beban kerja terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut membuktikan jika *work life balance* mampu memediasi antara beban kerja terhadap kinerja karyawan.

*Work life balance* dapat memediasi beban kerja terhadap kinerja karyawan yang berarti *work life balance* menjadi variabel yang berpengaruh terhadap beban kerja yang diberikan pada karyawan serta kinerja yang dihasilkan karyawan. Pemimpin perusahaan tentunya akan berupaya untuk mendukung penerapan *work life balance* yang seimbang. *Work life balance* yang seimbang mampu memberikan efek pada kinerja karyawan yang baik sehingga akan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Sehingga apabila pemimpin ingin meningkatkan kinerja karyawan maka perusahaan perlu memperhatikan pemberian beban kerja yang sesuai dan mempertahankan dukungan penuh atas terciptanya keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan yang seimbang. (Nurwahyuni, 2019)

## 2.4 Kerangka Pemikiran

Dari landasan teori di atas dapat disimpulkan bahwa beban kerja dipengaruhi oleh sistem kerja yaitu kerja normal/*Work From Office* (WFO) maupun *Work From Home* (WFH). Selain itu, beban kerja juga mampu mempengaruhi *work life balance* dan kinerja. *Work life balance* juga berlaku sebagai variabel yang memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja. Berdasarkan uraian di atas maka gambaran untuk kerangka konseptual penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 2. 8**  
**Kerangka Pemikiran**

Sumber: H1: Gautama *et al.*, (2020); H2: Fuadiputra, I.R dan Novianti, K.R (2020); H3: Aliyyah, *et al.* (2021); H4: Badrianto & Ekhsan (2021); H5: Syihabudhin, *et al.* (2019)

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, dan hubungan antar variabel maka peneliti dapat memberikan hipotesis sebagai berikut:

- H1 : Ada perbedaan beban kerja pada saat WFH dibanding WFO pada pekerja di PT Pertamina Retail
- H2 : Beban kerja pekerja PT Pertamina Retail berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Work Life Balance*

- H3 : Beban kerja pekerja PT Pertamina Retail berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja
- H4 : *Work Life Balance* pekerja PT Pertamina Retail berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja
- H5 : *Work Life Balance* pekerja PT Pertamina Retail memediasi hubungan Beban Kerja terhadap Kinerja

