

BAB I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya sangat ditentukan oleh kualitas dan kinerja pegawai yang dimilikinya. Pegawai merupakan aset penting dalam struktur organisasi yang memiliki peran langsung dalam pelaksanaan tugas dan pencapaian target kerja. Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai menjadi salah satu fokus utama dalam manajemen sumber daya manusia. Kinerja yang optimal mencerminkan tingkat efektivitas dan efisiensi dalam menjalankan peran dan tanggung jawab yang diemban oleh setiap individu dalam organisasi.

Pegawai merupakan sumber daya manusia yang memiliki peran utama dalam mewujudkan rencana organisasi yang telah dirancang. Di era globalisasi yang sarat tantangan, pentingnya kualitas sumber daya manusia semakin menonjol. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia menjadi hal yang wajib diperhatikan oleh organisasi.. Sumber daya manusia telah diakui sebagai aset yang paling penting bagi organisasi. Semakin berkembangnya teknologi dan dampak dari globalisasi, maka banyak organisasi dituntut untuk dapat meningkatkan kinerja pegawainya. Peningkatan kinerja tersebut berpengaruh terhadap produktivitas dan keberlanjutan organisasi (Nurshoimah dkk, 2023).

Dalam konteks organisasi sektor publik maupun swasta, pencapaian tujuan organisasi tidak hanya bergantung pada faktor struktural dan kebijakan, melainkan juga sangat dipengaruhi oleh kualitas kerja sumber daya manusia. Kinerja pegawai yang baik tidak hanya berdampak pada produktivitas, tetapi juga berkontribusi terhadap kualitas pelayanan, kepuasan stakeholders, dan citra lembaga secara keseluruhan. Oleh karena itu, organisasi perlu memahami berbagai faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai guna menyusun strategi pengelolaan sumber daya manusia yang tepat dan berkelanjutan.

Kinerja pegawai menjadi salah satu faktor kunci dalam menentukan kesuksesan organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. Kinerja adalah hasil atau pencapaian kerja yang diraih oleh seorang pegawai atau karyawan dalam jangka waktu tertentu, sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan. Ada 2 faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor individu dan faktor lingkungan (Khaeruman et al, 2021). Hal tersebut menunjukkan bahwa aspek kinerja tidak berdiri sendiri akan tetapi sangat dipengaruhi oleh hal-hal lain baik yang bersifat internal maupun external. Kinerja seorang karyawan atau pegawai bersifat individu, karena setiap karyawan atau pegawai mempunyai potensi yang beragam dalam melaksanakan beban tugas yang diberikan. Dalam lingkungan kerja yang dinamis dan kompetitif, banyak faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai diantaranya motivasi, kompensasi, lingkungan kerja, konflik kerja dan lain-lain. Kualitas kinerja karyawan atau pegawai sangat mempengaruhi kinerja organisasi, sehingga ketika kualitas kinerja pegawai kurang optimal akan berdampak kepada capaian kinerja organisasi

Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor-faktor internal dan eksternal yang saling terkait. Faktor internal meliputi motivasi, kompetensi, kepuasan kerja, dan kondisi psikologis individu, sedangkan faktor eksternal dapat mencakup beban kerja, lingkungan kerja, budaya organisasi, serta hubungan antar rekan kerja dan pimpinan. Dari sekian banyak faktor tersebut, tiga aspek yang sering menjadi

perhatian dalam kajian manajemen sumber daya manusia adalah *work overload* (beban kerja berlebih), *work-life balance* (keseimbangan kehidupan kerja), dan *konflik kerja*.

Work overload merupakan kondisi di mana pegawai menghadapi volume pekerjaan yang melebihi kapasitas fisik maupun mentalnya dalam waktu tertentu. Beban kerja yang berlebih dapat menurunkan konsentrasi, meningkatkan stres, dan pada akhirnya mengganggu kinerja individu. Dalam jangka panjang, kondisi ini juga dapat menyebabkan kelelahan kerja (*burnout*), penurunan kualitas pelayanan, hingga peningkatan angka ketidakhadiran atau turnover. Oleh karena itu, penting untuk meneliti pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai secara lebih mendalam.

Di sisi lain, *work-life balance* menjadi isu penting dalam dunia kerja modern, terutama di tengah tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks dan dinamis. Ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi dapat menyebabkan tekanan psikologis, menurunkan semangat kerja, dan mengganggu hubungan sosial. Pegawai yang mampu menjaga keseimbangan tersebut cenderung lebih produktif, lebih sehat secara mental, dan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Dengan demikian, *work-life balance* layak dipertimbangkan sebagai salah satu determinan penting dalam kinerja pegawai.

Selain itu, *konflik kerja* juga merupakan faktor signifikan yang dapat memengaruhi kinerja. Konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat menurunkan semangat kerja, merusak hubungan antarpegawai, bahkan memicu disintegrasi dalam tim kerja. Namun, dalam konteks tertentu, konflik yang bersifat konstruktif juga dapat mendorong inovasi dan perbaikan kinerja. Oleh karena itu, pemahaman terhadap dinamika konflik kerja dan dampaknya terhadap kinerja menjadi penting bagi manajemen organisasi.

Melihat pentingnya ketiga variabel tersebut, maka kajian mengenai pengaruh *work overload*, *work-life balance*, dan *konflik kerja* terhadap kinerja pegawai menjadi relevan untuk diteliti. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam merumuskan strategi yang tepat guna meningkatkan kinerja pegawai melalui pengelolaan beban kerja, peningkatan keseimbangan hidup-kerja, serta pengendalian konflik kerja secara efektif.

DPPPAKB Kabupaten Jember yang menjadi lokasi penelitian, pada saat ini dihadapkan pada kondisi semakin berkurangnya jumlah Pegawai yang ada, baik karena pensiun, mutasi atau berhalangan tetap sebelum purna tugas. Keputusan Bupati Jember Nomor : 188.45/ 239/ 1.12/2024, tentang Peta Jabatan ASN di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Jember diketahui bahwa jumlah pegawai DPPPAKB yang ada (bezzeting) hanya berjumlah 28 orang. Jumlah pegawai tersebut bila dibandingkan dengan kebutuhan ASN berdasarkan hasil analisis jabatan sebesar 93 orang, maka terjadi kekurangan pegawai sebanyak 65 orang. Hal yang sama juga terjadi pada jumlah Penyuluh Keluarga Berencana/Petugas Lapangan Keluarga Berencana (PKB/PLKB) yang merupakan ASN BKKBN (ASN Pusat) dimana sesuai dengan Peraturan Kepala BKKBN Nomor 12 Tahun 2017, tentang Pendayagunaan Pendayagunaan Tenaga Penyuluh Kependudukan, Keluarga Berencana dan Pembangunan Keluarga BKKBN, telah memberi kewenangan pada pemerintah Kabupaten/Kota untuk mendayagunakan tenaga PKB/PLKB sebagai penggerak dan penyuluh pembangunan di bidang Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana di Lini Lapangan. Penyuluh KB/PLKB yang ada (Bezzeting) di Kabupaten Jember pada saat ini hanya 38 orang.

Bila dibandingkan dengan jumlah kebutuhan tenaga PKB/PLKB hasil analisis jabatan sebanyak 111 orang, maka di Kabupaten Jember masih terjadi kekurangan tenaga PKB/PLKB sebanyak 73 Orang. Kekurangan tenaga PKB/PLKB akan sangat berdampak bila dilihat dari perbandingan jumlah PKB/PLKB yang ada dengan Jumlah wilayah binaannya (desa/kelurahan). Bila merujuk kepada Peraturan Kepala BKKBN Nomor : 55/HK-010/B5/2010 tentang Standar Pelayanan Minimum Keluarga Berencana dan Keluarga Sejahtera, jumlah wilayah binaan yang ideal bagi seorang PKB/PLKB adalah 2 desa/kelurahan.

Hal-hal tersebut diatas dapat menyebabkan terjadinya kelebihan beban tugas (*Work Overload*) karena satu orang Pegawai harus mengerjakan beberapa tugas dalam kurun waktu yang berdekatan dan diatas kapasitas kemampuan fisiknya. Menurut Nurshoimah et al. (2023), *Work Overload* merupakan gabungan beberapa kegiatan atau pekerjaan suatu organisasi yang harus selesai dengan periode waktu tertentu yang mana pekerjaan tersebut melebihi batas kemampuan baik dari sisi kualitas maupun kuantitas. Gryna (2004) menyatakan bahwa Kelebihan beban kerja terjadi ketika tuntutan pekerjaan melebihi waktu dan sumber daya yang tersedia. *Work Overload* dapat memicu stres, yaitu gangguan emosional dan fisik yang berbahaya yang muncul ketika tuntutan pekerjaan melebihi kemampuan, sumber daya, atau kebutuhan pekerja. *Work Overload* dapat membawa dampak secara fisik maupun mental. *Work Overload* yang bersifat fisik biasanya terlihat secara langsung, misalnya melalui tanda-tanda seperti kelelahan, penurunan produktivitas, atau kesalahan dalam pekerjaan. Penanganannya dapat dilakukan dengan tindakan sederhana seperti istirahat sejenak, memberikan waktu untuk makan dan minum. Hasil dari penanganan ini biasanya dapat dirasakan segera dan tidak memerlukan waktu lama. Sebaliknya, *Work Overload* mental tidak tampak secara kasat mata dan lebih sulit ditangani dibandingkan beban kerja fisik. Karena beban kerja mental berkaitan dengan kondisi psikologis seseorang, diperlukan pendekatan khusus untuk memahami penyebabnya sehingga dapat ditangani dengan tepat (Susanto, 2024). Oleh karena itu penting untuk mengetahui apakah pegawai telah mengalami kelebihan beban kerja (*Work Overload*) atau tidak. Hal ini sering kali kurang mendapat perhatian dari pengambil kebijakan yang terkadang hanya berorientasi kepada tercapainya target-target kinerja tetapi kurang memperhatikan kondisi dari sumber daya manusia yang ada.

Hasil observasi awal menunjukkan adanya keluhan baik pada pegawai yang berdinis di kantor maupun yang ada di lapangan terkait dengan jumlah tugas yang diberikan terkadang mengabaikan jumlah SDM dan dengan limit waktu yang terbatas. Kondisi ini menyebabkan terjadinya tekanan (stres) dan penurunan kondisi kesehatan beberapa pegawai. Selain itu pengajuan mutasi keluar dinas juga meningkat, bahkan ada yang mengajukan pensiun dini dengan alasan bahwa beban tugas yang diberikan sudah tidak rasional.

Work Overload dapat menyebabkan terganggunya keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi pegawai atau *Work Life Balance*. Kemajuan teknologi terkadang tanpa disadari menyebabkan batas antara kehidupan pribadi dan kehidupan kerja menjadi samar. Hal ini terjadi karena jam kerja / office hour menjadi sulit dibatasi karena pekerjaan dapat datang kapanpun dan dimanapun (Romdhon dan Putro, 2024). Sebagai manusia normal, pegawai juga butuh waktu cukup untuk memperhatikan keluarga, membina hubungan sosial, mengembangkan hobby dan aktifitas lain di luar aktifitas kerja. *Work Life Balance* adalah

keseimbangan yang terjadi dalam kehidupan seseorang, dengan tidak melupakan tugas dan kewajibannya di tempat kerja, juga tidak akan mengabaikan segala aspek kehidupan pribadinya (Arifin & Muharto, 2022).

Ketidakseimbangan antara waktu yang dihabiskan untuk bekerja dan peran pegawai dalam kehidupan sehari-hari dapat berdampak negatif pada kinerja mereka, yang pada akhirnya menurunkan kualitas kerja dan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Jika ketidakseimbangan ini tidak segera ditangani, hal tersebut berpotensi menimbulkan konsekuensi yang merugikan baik bagi individu pegawai maupun organisasi secara keseluruhan (Nurshoimah et al., 2023). Hasil observasi awal ditemukan adanya keluhan dari pegawai DPPPAKB, baik yang ada di kantor maupun yang ada di tingkat lini lapangan tentang adanya perintah untuk menyelesaikan sejumlah pekerjaan diluar jam dinas bahkan di hari libur. Kondisi seperti ini sering kali dialami oleh pegawai di DPPPAKB sehingga waktu untuk kehidupan pribadi menjadi terganggu. Konsep membentuk Keluarga yang berkualitas yang menjadi salah program yang disosialisasikan oleh DPPPAKB sering dipertanyakan oleh pegawai di internal DPPPAKB sendiri. Sebagian pegawai mempersoalkan kebijakan yang kurang memperhatikan alokasi waktu yang cukup bagi pegawai untuk memberikan perhatian kepada keluarga maupun kepada lingkungan sosial lainnya.

Selain *Work Overload* dan *Work Life Balance*, konflik di tempat kerja juga menjadi faktor yang signifikan mempengaruhi kinerja pegawai (Juartini, 2021). Konflik kerja adalah hal yang natural terjadi pada suatu organisasi karena adanya perbedaan kepentingan yang tidak dapat dihindarkan. Konflik akan menjadi masalah serius apabila dibiarkan berlarut-larut tanpa upaya penyelesaian (Siti Asiah, 2017). Berdasarkan pengamatan dari peneliti, sering kali terjadi konflik diantara pegawai terutama karena kurang jelasnya pembagian tugas dan karena masih banyak jabatan yang tidak ada pengampunya. Selain itu konflik kerja seringkali terjadi karena cara berkomunikasi yang tidak memperhatikan situasi dan kondisi dari rekan kerja sehingga menimbulkan ketersinggungan dan berujung pada terjadinya pertengkaran. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Sopyan Hendrayana (2024) yang menyatakan bahwa konflik dalam administrasi publik dapat muncul akibat berbagai faktor seperti alokasi sumber daya, perbedaan kebijakan, atau masalah interpersonal. Menurut Surya Pratama et al. (2023) penyebab terjadinya konflik secara umum yaitu 1) *Difference* (perbedaan individu), 2) *information deficiency* (kekurangan informasi), 3) *role incompatibility* (aturan yang tidak sesuai), 4) *environmental stress* (lingkungan yang tidak mendukung). Konflik kerja yang berkepanjangan berpotensi menurunkan kinerja pegawai. Oleh karena itu konflik kerja perlu dikelola dengan baik agar tidak berdampak buruk bagi organisasi. Pegawai DPPPAKB mempunyai latar belakang pendidikan, status perkawinan dan sosial budaya yang berbeda-beda. Perbedaan-perbedaan ini terkadang memicu muncul konflik internal maupun eksternal, baik antara pegawai dengan pegawai, pegawai dengan atasan, pegawai dengan mitra kerja, maupun antara pegawai dengan masyarakat lain. Kondisi ini sering kali mengganggu jalannya pelaksanaan tugas baik di kantor maupun di tingkat lini lapangan.

Salah satu langkah untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai adalah dengan mengelola dan mengembangkan karyawan sebagai sumber daya manusia yang unggul dan tangguh dalam menghadapi berbagai tantangan serta permasalahan kerja. Salah satu indikator dari sumber daya manusia seperti itu ditandai dengan tingkat *Emotional Intelligence*

(kecerdasan emosional) yang tinggi. Pegawai dengan *Emotional Intelligence (EI)* yang tinggi, diharapkan mampu mengendalikan ego mereka serta menjalin hubungan yang positif dengan orang lain, terutama rekan kerja. Tujuannya adalah menciptakan lingkungan kerja yang energik dan mendukung, sehingga setiap individu dapat menyelesaikan tugasnya dengan efektif (Elkhori dan Budianto, 2024).

Emotional Intelligence adalah kemampuan mengenali emosi diri sendiri, mengelolanya, memotivasi diri sendiri, mengenali emosi orang lain, dan membangun hubungan kolaboratif dengan orang lain (Sudiartini et al., 2024). Melalui kecerdasan emosional yang tinggi dapat membantu pegawai menghadapi tekanan kerja, mampu mengelola stres, berkomunikasi secara efektif dan membangun hubungan positif di tempat kerja. Kecerdasan Emosional mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja seseorang dalam bekerja. Kecerdasan emosional seseorang mempengaruhi cara mereka berkomunikasi, bereaksi terhadap kesulitan, mengelola tekanan dan juga mempengaruhi kemampuan kepemimpinannya (Sadewo, 2024). Memperhatikan teori diatas, *Emotional Intelligence* dapat dipertimbangkan untuk dijadikan variabel moderasi yang berfungsi untuk mengendalikan dampak *Work Overload*, *Work Life Balance* dan konflik kerja terhadap kinerja pegawai.

Hasil-hasil penelitian sebelumnya terkait pengaruh variabel *Work Overload*, *Work Life Balance* dan konflik kerja dengan kinerja pegawai masih terdapat inkonsistensi. Seperti pada hasil penelitian Nurshoimah, dkk (2023) menunjukkan bahwa *Work Overload* berpengaruh negatif kepada kinerja. Artinya semakin tinggi *Work Overload* maka kinerja akan semakin menurun. Kondisi berbeda dengan yang ditemukan oleh Putu Wirani, dkk (2024) dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *Work Overload* berpengaruh positif kepada kinerja pegawai.

Begitu juga beberapa penelitian terkait pengaruh *Work Life Balance* terhadap kinerja menunjukkan hasil yang beragam. Seperti hasil penelitian (Lukmiati & Samsudin, 2020) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh yang positif signifikan pada variabel *Work Life Balance* terhadap kinerja karyawan. Sementara itu pada penelitian lain ditemukan bahwa *Work Life Balance* mempunyai pengaruh negatif kepada kinerja (Yasiri & Almanshur, 2022).

Pada penelitian-penelitian terdahulu terkait pengaruh konflik kerja terhadap kinerja pegawai juga menunjukkan hasil penelitian bervariasi. Seperti hasil penelitian (Susilo & Wahyudin, 2020) menemukan bahwa konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sementara hasil penelitian lain menunjukkan bahwa konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Ainan et al., 2023).

Hasil penelitian terdahulu tentang pengaruh *Emotional Intelligence* terhadap kinerja antara lain seperti yang dilakukan oleh (Mandala & Dihan, 2018) yang menunjukkan adanya pengaruh positif *Emotional Intelligence* terhadap kinerja. Hasil penelitian (L. A. Sari et al., 2020) juga menunjukkan adanya korelasi positif antara *Emotional Intelligence* dan kinerja. Sementara penelitian (Putra & Yenti, 2023) menunjukkan *Emotional Intelligence* tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Perbedaan hasil penelitian (riset gap) diatas menarik peneliti untuk mengetahui bagaimana sebenarnya pengaruh *Work Overload*, *Work Life Balance* dan konflik terhadap kinerja pegawai dengan menggunakan *Emotional Intelligence* sebagai variabel moderasi.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam memahami hubungan antara variabel-variabel tersebut.

Penelitian ini dilakukan untuk mengisi kesenjangan dalam literatur yang ada terkait pengaruh *Work Overload*, *Work Life Balance*, dan konflik kerja terhadap kinerja pegawai dengan *Emotional Intelligence* sebagai variabel moderasi. Meskipun telah banyak penelitian yang membahas pengaruh masing-masing variabel tersebut, hasil-hasil penelitian yang ada menunjukkan inkonsistensi dalam temuan, baik dari sisi arah maupun signifikan pengaruhnya. Hal ini mengindikasikan adanya kebutuhan untuk menggali lebih dalam mengenai interaksi antara variabel-variabel tersebut dan peran *Emotional Intelligence* dalam memoderasi hubungan di antara mereka. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai dalam konteks *Work Overload*, *Work Life Balance*, dan konflik kerja, serta untuk mengidentifikasi bagaimana *Emotional Intelligence* dapat memoderasi pengaruh tersebut.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, peneliti menyusun rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah *Work Overload* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai?
2. Apakah *Work-Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai?
3. Apakah konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai?
4. Apakah *Emotional Intelligence* memoderasi hubungan antara *Work Overload* terhadap kinerja pegawai?
5. Apakah *Emotional Intelligence* memoderasi hubungan antara *Work-Life Balance* terhadap kinerja pegawai?
6. Apakah *Emotional Intelligence* memoderasi hubungan antara konflik kerja terhadap kinerja pegawai?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh *Work Overload* terhadap kinerja pegawai.
2. Menganalisis pengaruh *Work Life Balance* terhadap kinerja pegawai.
3. Menganalisis pengaruh konflik kerja terhadap kinerja pegawai.
4. Menguji peran *Emotional Intelligence* sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara *Work Overload* konflik terhadap kinerja pegawai.
5. Menguji peran *Emotional Intelligence* sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara *Work Life Balance* terhadap kinerja pegawai
6. Menguji peran *Emotional Intelligence* sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara konflik kerja terhadap kinerja pegawai

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat terhadap ini diharapkan memberikan manfaat baik bagi pengembangan teoritis maupun manfaat praktis sebagaimana diuraikan sebagai berikut :

1.4.1 Manfaat Teoretis

- a. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori manajemen sumber daya manusia terkait pengaruh *Work Overload*, *Work-Life Balance*, konflik, dan *Emotional Intelligence* terhadap kinerja pegawai.
- b. Memperkuat pemahaman tentang peran *Emotional Intelligence* sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara variabel-variabel tersebut.

1.4.2 Manfaat Praktis

- a. Memberikan rekomendasi kepada pimpinan (kepala dinas) untuk mengelola beban kerja, meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja, dan mengurangi konflik di tempat kerja.
- b. Meningkatkan pemahaman pengelola kepegawaian tentang pentingnya *Emotional Intelligence* dalam mendukung kinerja pegawai

1.5 Urgensi Penelitian

Penelitian mengenai pengaruh *work overload*, *work-life balance*, dan *konflik kerja* terhadap kinerja pegawai dengan *emotional intelligence* sebagai variabel moderasi memiliki urgensi yang tinggi, baik dari segi ilmiah maupun praktis. Secara ilmiah, penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami bagaimana berbagai tekanan kerja dan kondisi psikososial memengaruhi kinerja individu di lingkungan organisasi modern. Kompleksitas dunia kerja saat ini menuntut pendekatan multidimensional dalam menganalisis faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, sehingga integrasi aspek psikologis seperti *emotional intelligence* menjadi relevan dan signifikan untuk diteliti lebih lanjut.