



Analisis Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai KPP Madya Semarang Dua dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

Adyatmo Nindyo Baskoro¹, Indarto², Yuli Budiati³

Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Semarang, Semarang, Indonesia.

Corresponding author: yulibudiati@usm.ac.id

ARTICLE INFO

Article history
Received :
Accepted :
Published :

Kata Kunci:

*Keseimbangan Kehidupan Kerja;
Beban Kerja;
Kepuasan Kerja;
Kinerja Pegawai.*

Keyword:

*Work Life Balance;
Workload; Job
Satisfaction; Employee
Performance.*

A B S T R A K

Penelitian yang kami lakukan memiliki tujuan untuk meneliti pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Beban Kerja terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang, dan menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini termasuk dalam penelitian kuantitatif dengan jenis explanatory research, dengan membagikan kuisioner berupa pertanyaan terbuka dan tertutup kepada pegawai KPP Madya Semarang Dua sebanyak 95 orang. Teknik analisis yang digunakan dalam menguji hipotesis dan mengetahui hubungan antar variabel adalah Teknik analisis jalur dengan pendekatan SmartPLS. Hasil Penelitian ini menunjukkan kepuasan kerja dapat memediasi dua variabel bebas yaitu Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Beban Kerja. Selain itu Beban Kerja berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai, sedangkan Keseimbangan Kehidupan Kerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai.

A B S T R A C T

The research we conducted has the aim of examining the effect of Work-Life Balance and Workload on the performance of employees of KPP Madya Dua Semarang, and using job satisfaction as an intervening variable. This research is included in quantitative research with explanatory research type, by distributing questionnaires in the form of open and closed questions to employees of KPP Madya Semarang Dua as many as 95 people. The analysis technique used in this research is Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with the SmartPLS approach. The results of this study indicate that job satisfaction can mediate two independent variables, namely Work-Life Balance and Workload. In addition, workload has a significant direct effect on employee performance, while work-life balance has no direct effect on employee performance.

PENDAHULUAN

Di era *Good Corporate Governance* sebuah instansi diharapkan mampu mencapai kinerja yang optimal. Hal itu sesuai dengan program kerja yang telah ditetapkan oleh Kementerian Keuangan terutama Direktorat Jenderal Pajak dalam memaksimalkan potensi kinerja instansinya. Naik dan turunnya kinerja instansi bergantung pada kinerja sumber daya manusianya. Setiap organisasi menempatkan sumber daya manusia sebagai sebuah aset penting sehingga pengelolaan sumber daya manusia menjadi salah satu faktor penting dalam mencapai keunggulan kinerja (Savitri, dkk, 2022). Selain faktor keterampilan serta keahlian, membangun perilaku kondusif pegawai juga perlu dilakukan oleh manajemen untuk memperoleh kinerja terbaik (Scott & Pandey, 2005). Menurut Ahmudi et al. (2018), kinerja merupakan perilaku pegawai dengan kriteria yang perusahaan miliki untuk dilakukan setiap pegawai agar tercapai tujuan perusahaan. Sebuah organisasi merupakan tempat berbagai potensi manusia dalam upaya bekerjasama, berinteraksi, saling membutuhkan serta tersusun pada suatu struktur guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. Di *Work-life balance* (keseimbangan kehidupan kerja) dapat di artikan sebagai “*An individual’s assessment of their satisfaction with their work and life roles given their priorities at one point in time*” (Helmle, dkk, 2014).

Pelayanan bagi wajib pajak yang berkontribusi bagi pemasukan devisa negara. KPP Madya Dua Semarang terdiri dari 114 pegawai yang terdiri dari staf, pejabat struktural/fungsional, dan Kepala KPP Madya Dua Semarang. Sebagai wujud tanggung jawab atas meraih SKP tahunan, serta dalam rangka adanya kegiatan monev, pimpinan satker yakni Kepala KPP Madya Dua Semarang tim penyusun Nilai Kinerja Organisasi (NKO) guna menganalisis capaian kinerja tahunan Kinerja Pegawai KPP Madya Dua Semarang masih belum mencapai target pekerjaan yang diharapkan. Dapat kita lihat bahwa di Tahun 2021 terdapat beberapa indikator pekerjaan yang sudah mencapai target 100%. Namun, di tahun 2022 malah mengalami penurunan bahkan kurang dari 100%. Beberapa point pekerjaan tersebut diantaranya Edukasi dan pelayanan yang efektif turun menjadi 86,20%, Penegakan Hukum yang efektif turun menjadi 98%, SDM yang kompeten turun menjadi 85%, Organisasi yang berkinerja tinggi turun menjadi 97%, dan Pengelolaan keuangan yang optimal turun menjadi 94%. Penelitian terdahulu yang mengkaji kinerja pegawai yang dipengaruhi oleh antesenden eksternal sektor pajak telah banyak dilakukan dalam kurun waktu terakhir (Widayat, dkk, 2023, Nugroho, dkk, 2024) Tsamrudin, dkk, 2024, Putra, dkk, 2023, Faris, dkk, 2024) namun sangat terbatas yang meneliti kinerja pegawai pajak dengan antesenden internal terlebih dari sisi psikologis individu.

Dari data tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kinerja KPP Madya Dua Semarang masih belum optimal. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja pegawai salah satunya adalah keseimbangan kehidupan pribadi dan kehidupan kantor (yang selanjutnya disebut keseimbangan kehidupan kerja). Dengan keseimbangan kehidupan tersebut, pegawai akan dapat memaksimalkan kinerja bagi instansi atau organisasi. Hal ini sesuai dengan penelitian (Lukmiati dkk, 2020), suatu pegawai atau pegawai jika mampu mencapai keseimbangan kehidupannya maka akan menaikkan kinerjanya secara optimal di organisasi atau tempatnya bekerja. Selain faktor *work life balance* (keseimbangan kehidupan kerja), ada faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu beban kerja. Sementara manajemen sumber daya manusia mengenal adanya antesenden kinerja berupa beban kerja sebagai upaya dalam menyeleksi potensi pegawai atas hasil yang merekapai dari volume kerja, norma dan waktu yang disediakan sebagai besaran tugas kerja yang ditanggung oleh pegawai dengan jabatan tertentu (Aminah, 2011).

Berdasarkan dari penelitian yang telah dilakukan peneliti terdahulu, penulis menemukan gap riset *work life balance* dengan kinerja dan beban kerja dengan kinerja. Variabel Keseimbangan Kehidupan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja dibuktikan oleh Dewi Melinia & Qi Mangku (2022), Ranti, Lukmiati, dkk. (2020) sementara hasil yang tidak konsisten dibuktikan oleh Choirul Adam & Jun Surjanti (2020), Ryan Renea & Sari Wahyuni (2017), Soelistya Djoko (2022). Lebih lanjut Beban Kerja signifikan positif terhadap Kinerja pada penelitian Bruggen, (2015), Patta, M., & Firman, A. (2021), sementara hasil yang bertolakbelakang ditunjukkandari penelitian Johari et al. (2018), Saifuddin & Claudia, (2021), Sumiyati et al. (2021). Kepuasan kerja diindikasikan dapat memediasi antesenden kinerja pegawai dalam meningkatkan hasil kerja pegawai (Difayoga & Yuniawan, 2015, Wartono, 2017, Afrizal et al., 2014). Dari penelitian ini diharapkan dapat diketahui bagaimana peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh keseimbangan kehidupan kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang.

Berdasarkan pemaparan yang telah dikemukakan, bahwa latar belakang permasalahan yang dihadapi oleh KPP Madya Dua Semarang adalah kinerja pegawai yang masih dibawah 100% atau belum sesuai target yang telah ditetapkan serta adanya perbedaan hasil penelitian terdahulu (*research gap*). Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana upaya meningkatkan capaian kinerja pegawai di lingkungan KPP Madya Dua Semarang.

KAJIAN LITERATUR

Faktor hygiene menurut Herzberg dalam Andjarwati, (2015) merupakan faktor yang keberadaannya tidak akan meningkatkan motivasi kerja. Namun, jika tidak ada faktor ini maka akan menimbulkan ketidakpuasan. Faktor hygiene, yang menyentuh manusia melalui rasa puas dan tidak puas dalam pekerjaan karena hal tersebut menyangkut lingkungan kerjanya. Selain itu juga berkaitan dengan kebijakan dan administrasi pekerjaan, pengawasan, kondisi kerja, hubungan antar personel, status, uang, dan keamanan. Faktor hygiene tidak dapat meningkatkan produktivitas atau hasil kerja, tetapi menjadi faktor pemelihara, karena dapat mempertahankan sebuah kepuasan kerja. Akan tetapi apabila faktor ini diturunkan akan dapat mengakibatkan merosotnya produktivitas sehingga dapat menurunkan kinerja pegawai. Dalam penelitian ini yang merupakan faktor hygiene adalah beban kerja. Sehingga dapat diindikasikan dalam penelitian ini yang merupakan faktor motivator adalah keseimbangan kehidupan kerja (*worklife balance*) sedangkan beban kerja sebagai faktor hygiene, dimana kedua faktor tersebut mempengaruhi kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel yang memediasi.

Pengaruh Keseimbangan kehidupan kerja terhadap Kinerja

Di lingkungan pekerjaan saat ini begitu banyak tuntutan yang membuat pegawai tetap profesional dan berintegritas dalam bekerja meskipun terdapat kondisi dari luar pekerjaan ataupun pribadi yang dapat mengurangi fokus dalam bekerja (Aslam, 2015). Keseimbangan kehidupan kerja (*Worklife balance*) merupakan bagaimana pegawai terlibat dan sesuai dengan peran saat bekerja sekaligus peran dalam kehidupan pribadi pegawai yang bersangkutan. Semakin seimbang kehidupan pegawai maka semakin baik capaian kerjanya sebaliknya semakin kurang seimbang kehidupan dan kerja nyam aka semakin dapat menurunkan focus kerja dan berdampak pada penurunan capaian kerja (Mendis & Weerakkody, 2017), sehingga dapat kita ambil sebuah hipotesis dari paparan di atas yaitu:

H1: Keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Beban kerja terhadap Kinerja

Beban kerja merupakan suatu respon yang adaptif, dihubungkan oleh karakteristik dan/atau proses psikologi individu, yang merupakan konsekuensi dari setiap tindakan eksternal, situasi, atau peristiwa yang menimbulkan tuntutan psikologis dan/atau fisik kepada seseorang (Kreitner & Kinicki, 2014). Beban yang timbul pada seorang pegawai dapat dipicu atau ditimbulkan oleh faktor lingkungan, faktor organisasi, dan faktor pribadi (Robbins, 2008). Beban kerja pada pegawai menimbulkan akibat yang merugikan pegawai, yang dapat berupa penurunan kondisi psikologis, sikap yang menurun, perilaku yang tidak produktif, kognitif yang buruk, dan kesehatan fisik yang menurun. Akibat lanjut dari beban dapat adalah menurunnya kinerja pegawai. Beban kerja pegawai yang rendah dapat meningkatkan hasil capaian kerja karena lebih mudah untuk dilaksanakan. Sementara beban kerja yang tinggi dari cakupan kerja yang kompleks, kepatuhan pada prosedur dan aturan yang tegas serta waktu yang singkat akan menurunkan hasil capaian kerja (Yozgat et al., 2013; Foy et al., 2019), oleh karenanya hubungan antara beban kerja dan kinerja adalah negatif signifikan, sehingga dapat kita ambil sebuah hipotesis dari paparan di atas yaitu:

H2: Beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Keseimbangan kehidupan kerja terhadap Kepuasan Kerja

Helmle, dkk (2014) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja yang rendah dapat berasal dari *work-life imbalance*. Sebaliknya, pegawai yang puas dalam pekerjaan umumnya memiliki keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Maka dari itu keseimbangan kehidupan kerja diindikasikan mampu meningkatkan kepuasan kerja. Ganapathi & Gilang (2016) membuktikan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) juga memiliki pengaruh positif signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Berdasarkan paparan di atas, maka dapat dirumuskan sebuah hipotesis sebagai berikut.

H3: Keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Beban kerja terhadap Kepuasan Kerja

Ramlawati et al., (2021), Mustapha & Ghee (2013) dan Sudiarditha & Margaretha, (2019) sudah membuktikan beban memiliki signifikansi negatif terhadap kepuasan di tempat kerja. Wu et al., (2021) mengungkapkan gangguan dan tekanan waktu secara langsung berdampak pada kepuasan kerja. Tekanan waktu merupakan bagian dari beban kerja selain kapasitas pekerjaan, seperangkat prosedur dan aturan. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa beban kerja memainkan peran penting dalam menentukan tingkat kepuasan kerja di lingkungan kerja. Selain itu, beban kerja dapat mengakibatkan sikap negatif individu dan menimbulkan perilaku menyimpang, yang memiliki dampak buruk pada kepuasan di tempat kerja.

H4: Beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung lebih termotivasi, bersemangat, dan berkomitmen untuk melakukan tugas-tugas mereka dengan baik. Kepuasan kerja juga dapat meningkatkan produktivitas, kreativitas, dan loyalitas terhadap organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat mengakibatkan penurunan kinerja, absensi yang tinggi, dan turnover yang tinggi. Studi-studi sebelumnya telah menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja kerja individu (Yuen et al., 2018, Lannoo & Verhofstadt, 2016, Sánchez-Beaskoetxea & García, 2015). penting bagi organisasi untuk memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan guna meningkatkan kinerja mereka. Omar et al., (2020) dan Dharmanegara et al., (2016) dalam penelitiannya konsisten membuktikan bahwa kepuasan kerja berefek dalam meningkatkan kinerja pegawai.

H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Keseimbangan kehidupan kerja terhadap Kinerja yang dimediasi Kepuasan Kerja

Asari (2022) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan tidak langsung antara keseimbangan kehidupan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Pada penelitian tersebut, variabel *work-life balance* memiliki pengaruh yang positif terhadap tingkat kinerja dimediasi variabel kepuasan kerja. Dengan begitu, semakin baiknya *work-life balance* akan memengaruhi pada tingkat kinerja pegawai sehingga kepuasan kerja juga akan semakin baik pula. Sebaliknya jika kepuasan kerja rendah akan menurunkan pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap kinerja. Dari hasil penelitian tersebut, maka dapat disusun sebuah hipotesis.

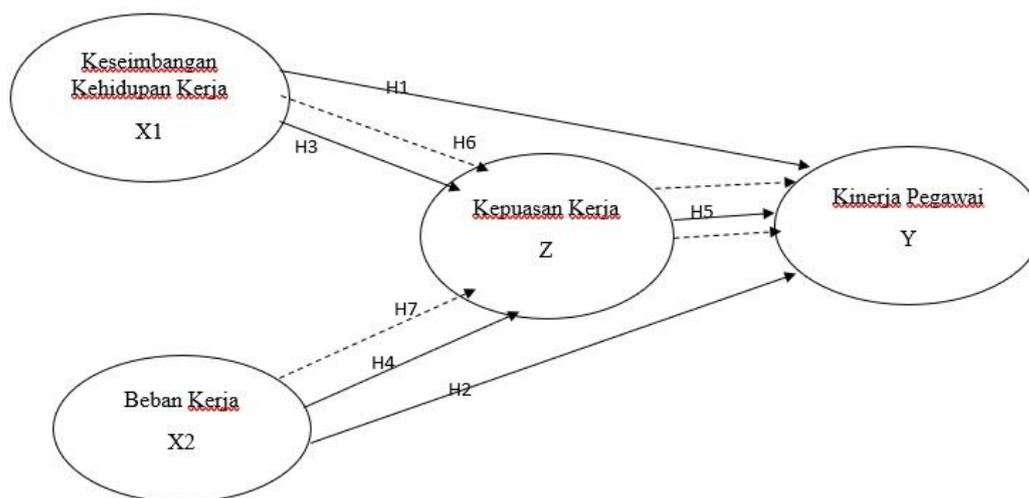
H6: Kepuasan kerja memediasi pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Beban kerja terhadap Kinerja yang dimediasi Kepuasan Kerja

Melihat dari perkembangan Teori Herzberg tentang motivasi dua faktor maka beban bekerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yang didasarkan pada sebuah kepuasan kerja. Dimana beban kerja menjadi faktor eksternal yang mempengaruhi sebuah kepuasan pegawai yang dapat meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Radito et al., (2022) mengemukakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja. Sudiarditha & Margaretha, (2019) menyoroti peran mediasi dari stres kerja dalam hubungan antara beban kerja dan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja yang tinggi dapat menyebabkan stres kerja, yang pada gilirannya mempengaruhi tingkat kepuasan kerja.

H7: Kepuasan kerja memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai.

Organisasi atau Instansi menetapkan sebuah kinerja pegawai merupakan hasil atau prestasi kerja yang dicapai oleh setiap pegawai dalam periode tertentu. Pada kenyataannya kinerja pegawai yang diharapkan instansi masih kurang optimal. Kurang optimalnya kinerja pegawai disebabkan oleh beberapa hal antara lain *work life balance*, bebankerja dan kepuasan kerja. Menurut (Mendis & Weerakkody, 2017. *work life balance* memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja. Semakin tinggi / baik *work life balance* seorang pegawai maka akan meningkatkan kinerja. Selanjutnya yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah beban kerja. Foy et al., (2019), menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja, artinya, semakin tinggi beban kerja, maka kinerjanya turun atau rendah. Untuk itu organisasi / perusahaan perlu mendorong pegawai mereka dan berusaha untuk menjaga kepuasan pekerjaan sepanjang waktu. Hal tersebut akan membantu untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja pegawai sepanjang waktu. Keterkaitan antara pengaruh masing-masing variabel dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagaimana gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoritis

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis data primer (Sugiyono, 2019). Jenis dan sumber data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah dataprimer, yaitu data yang diperoleh atau dikumpulkan secara langsung dari responden atau sumbernya melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh responden, yaitu pegawai KPP Madya Dua Semarang. Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2017). Dalam penelitian ini yang akan menjadi populasi adalah pegawai dari mulai staf sampai dengan pimpinan yang berjumlah 114 orang atau semua pegawai KPP Madya Dua Semarang, jumlah tersebut terdiri: Kepala Kantor sebanyak 1 orang, Kepala Seksi sebanyak 10 orang, Supervisor sebanyak 6 orang dan staf sebanyak 97 orang (data per tanggal 20 Oktober 2023). Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2017). Dalam penelitian ini tidak seluruh populasi yang ada digunakan sebagai sampel. Oleh karena itu, pengambilan sampel menggunakan teknik purposive sampling artinya sampel yang diambil didasarkan pada berbagai kriteria tertentu. Kriteria tertentu yang menjadi dasar pengambilan sampel diantaranya adalah: 1) Pegawai dengan masa kerja di atas 1 tahun pada KPP Madya Dua Semarang dan 2) Pegawai yang sudah menikah. Selain itu, peneliti dan pimpinan tertinggi yaitu Kepala KPP Madya Dua Semarang sebagai subjek penelitian tidak dimasukkan dalam sampel ini. Berdasarkan kriteria tertentu tersebut, maka didapatkan jumlah sampel sebanyak:

Jumlah Pegawai	112 orang (tidak termasuk peneliti & Kepala KPP Madya Dua Semarang)
Masa kerja kurang dari 1 tahun	9 orang
Belum menikah	8 orang
Jumlah sampel (112 - 9 - 8)	95 orang

Data ini didapat per tanggal 20 Oktober 2023.

Work life balance didefinisikan sebagai suatu kondisi seimbang pada individu yang sama antara tuntutan kehidupan pribadi dengan pekerjaan (Lockwood, 2003). Keseimbangan waktu untuk pekerjaan, Keseimbangan waktu untuk keluarga, Keterlibatan dalam keluarga, Keterlibatan sebagai individu, Kepuasan dalam pekerjaan, Kepuasan dalam keluarga, Kepuasan dalam individu, Beban kerja merupakan proses yang dilakukan individu dalam menyelesaikan tugas suatu pekerjaan/ kelompok jabatan yang dilaksanakan dalam keadaan normal dalam suatu jangka waktu tertentu yang berhubungan dengan indikatornya (Nabawi, 2019) adalah Target yang harus dicapai, Penyelesaian tugas di luar jam kantor, Batasan waktu yang telah ditetapkan, Banyaknya Pekerjaan, Tingkat kesulitan pekerjaan, Pandangan tentang kondisi pekerjaan, Mengatasi Kondisi pekerjaan yang tidak terduga, Kesan yang dimiliki individu ketika ditambah pekerjaannya, Kepuasan kerja adalah Perasaan mendukung/tidak mendukung pegawai dalam menghadapi pekerjaan dan kondisi (Hanafi, 2016) yang diukur dengan Komunikasi dengan rekan kerja, Perhatian rekan kerja, Hubungan yang baik antara pimpinan dan pegawai, Lingkungan kerja yang baik, Kesulitan tugas / pekerjaan, Menyelesaikan tugas sampai akhir, Mematuhi aturan, Gaji / insentif sesuai dengan peranan / posisi, Gaji / insentif sesuai dengan keseimbangan kehidupan kerja. kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang individu,

dalam melaksanakan pekerjaan yang telah diberikan kepadanya. Beberapa indikatornya antara lain (Hanafi, 2016): Hasil sesuai standar, Hasil bagus tanpa keluhan, Ketuntasan pekerjaan, Hasil sesuai target, Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, metode analisis data yang diterapkan dalam proses penelitian, yaitu metode analisis data kuantitatif menggunakan analisis persamaan struktural SEM (Struktural Equation Model) dengan software komputer Smart PLS 3.2.9.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Variabel Keseimbangan Kehidupan Kerja memiliki Indeks sedang dengan rata-rata indeks sebesar 60,5, dimana dengan rentang dari 19 menuju ke 95. Indeks tertinggi dimiliki oleh indikator “Keterlibatan dalam keluarga” dengan indeks 66,2 sedangkan indeks terendah ada pada indikator “Kepuasan dalam keluarga”, dengan nilai indeks 58,7. Pandangan responden mengenai apa yang telah ditanyakan, peneliti coba untuk merangkum dengan cara pernyataan-pernyataan yang sama atau mirip digabungkan dalam satu kalimat yang *representative*, bila tidak dapat dirangkum atau digabungkan maka disajikan sebagai point sendiri. Hasil dari proses tersebut, dapat menjadi sebuah deskriptif kualitatif berikut ini yang dapat memberikan gambaran temuan penelitian mengenai Keseimbangan Kehidupan Kerja yang terjadi di dalam instansi KPP Madya Dua Semarang seperti yang disajikan dalam tabel 1

Tabel 1. Hasil Jawaban Pertanyaan Terbuka Variabel Keseimbangan Kehidupan Kerja

No	Menyusun Bagian Kerja	Indeks Interpretasi	& Temuan Penelitian-Persepsi Responden
3	Keterlibatan dalam keluarga	66,2 (sedang)	Keterlibatan dengan keluarga para pegawai KPP Madya Dua Semarang sedang, hal ini dilakukan ketika dalam periode tertentu mereka diberikan cuti tahunan.
6	Kepuasan dalam keluarga	58,7 (sedang)	Tingkat kepuasan dalam keluarga cenderung sedang dikarenakan beban pekerjaan yang diberikan dan tupoksi yang mengharuskan bekerja lebih.

Variabel Beban Kerja memiliki rata-rata nilai indeks sebesar 40,2. Hasil indeks ini mengidentifikasi bahwa variabel beban kerja memiliki kecenderungan rendah, dengan indikator tertinggi pada indikator “Kesan yang dimiliki individu ketika ditambah pekerjaannya” dengan nilai indeks sebesar 43,2 sedangkan indikator “Tingkat kesulitan pekerjaan” memiliki nilai indeks yang paling rendah yaitu 37,8. Untuk deskriptif analitis yang diajukan pada responden dapat tersaji dalam tabel 2.

Tabel 2. Hasil Jawaban Pertanyaan Terbuka Variabel Beban Kerja

No	Indikator	Indeks & Interpretasi	Temuan Penelitian-Persepsi Responden
5	Tingkat kesulitan pekerjaan	37,8 (rendah)	Kurangnya pemahaman terkait standar kerja yang ditetapkan untuk masing-masing jabatan
8	Kesan yang dimiliki individu ketika ditambah pekerjaannya	43,2 (sedang)	Ketika dilakukan penambahan diluar tupoksi kerjanya para pegawai KPP Madya Dua Semarang, cenderung menurun kinerjanya.

Indeks rata-rata variabel kepuasan kerja sebesar 61,7. Hasil indeks ini mengidentifikasi bahwa variabel kepuasan kerja memiliki kecenderungan sedang, sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja di KPP Madya Dua Semarang adalah sedang. Sedangkan indikator dengan nilai indeks tertinggi adalah “Menyelesaikan tugas sampai akhir”, untuk nilai indeks indikator terendah pada “Perhatian Rekan Kerja”. Hasil deskriptif analitis yang disampaikan melalui pertanyaan terbuka dapat dilihat dari tabel 3.

Tabel 3. Hasil Jawaban Pertanyaan Terbuka Variabel Kepuasan Kerja

No	Indikator	Indeks & Interpretasi	Temuan Penelitian-Persepsi Responden
2	Perhatian rekan kerja	58,6 (sedang)	Perhatian rekan kerja masih dianggap rendah karena kecenderungan individualisme dalam penyelesaian tugas.
9	Gaji / insentif sesuai dengan Keseimbangan Kehidupan Kerja	64,4 (sedang)	Gaji / insentif sudah sesuai dengan Keseimbangan Kehidupan Kerja yang diterapkan di dalam instansi.

Sumber: Pengolahan Data Primer 2024

Indeks rata-rata variabel kinerja pegawai 61,1. Hasil indeks ini mengidentifikasi bahwa variabel kinerja pegawai memiliki kecenderungan sedang, sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai di KPP Madya Dua Semarang sedang. Sedangkan indikator dengan nilai indeks tertinggi adalah “Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas”, untuk nilai indeks indikator terendah pada “Ketuntasan pekerjaan”. Hasil deskriptif analitis yang disampaikan melalui pertanyaan terbuka dapat dilihat dari tabel 4.

Tabel 4. Hasil Jawaban Pertanyaan Terbuka Variabel Kinerja Pegawai

No	Indikator	Indeks & Interpretasi	Temuan Penelitian-Persepsi Responden
3	Ketuntasan pekerjaan	59,8 (sedang)	Pekerjaan di KPP Madya Dua Semarang telah dilaksanakan dengan tuntas.
5	Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas	62,4 (sedang)	Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas indeksnya cenderung sedang menuju tinggi. Hal ini sesuai dengan pertanyaan terbuka yang dilakukan kepada pegawai KPP Madya Dua Semarang bahwa para pegawai menyelesaikan pekerjaan dengan disiplin.

Dari tabel 4 dapat kita lihat beberapa indikator kinerja pegawai diantaranya Hasil sesuai standar, Hasil bagus tanpa keluhan, Ketuntasan pekerjaan, Hasil sesuai target, dan Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, dalam penelitian ini memiliki indeks sedang. Ini membuktikan bahwa kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang cukup baik dengan rata-rata nilai indeksnya sedang.

Validitas konvergen merupakan korelasi antara skor indikator dengan skor konstraknya. Tolak ukur uji validitas konvergen dapat diketahui dari skor AVE, *composite reliability* dan *outer loading*. Hair *et al.* (2014) menyatakan bahwa nilai *composite reliability* harus > 0,70. Suatu konstruk dapat dikatakan memiliki nilai reliabilitas yang tinggi jika nilai *composite reliability* > 0,70 (Ghozali, 2006). Model PLS-SEM memenuhi *convergent validity* dapat dikatakan valid apabila nilai *outer loading* dan *composite reliability* > 0,7 serta nilai AVE > 0,5 (Abdillah dan Jogiyanto, 2009). Berdasarkan tabel 4.17 menunjukkan bahwa semua nilai AVE > 0,5. *Outer loading factor* dan *composite reliability* yang digunakan untuk mengukur masing masing variabel menunjukkan nilai diatas 0,7, sehingga semua variabel dapat digunakan. Setelah dilakukan proses dropping atau pembuangan terhadap indikator yang tidak memenuhi kriteria hasilnya akan menjadi seperti tabel 4.19.

Tabel 5. Nilai Loading Responden Setelah Dropping

Variabel	Indikator	Nilai Loading	Keterangan
Keseimbangan Kehidupan kerja (X1)	KKK.1	0,762	Valid
	KKK.2	0,81	Valid
	KKK.4	0,836	Valid
	KKK.5	0,761	Valid
	KKK.6	0,786	Valid

	KKK.7	0,856	Valid
Beban kerja (X2)	BK.1	0,854	Valid
	BK.2	0,854	Valid
	BK.3	0,83	Valid
	BK.4	0,781	Valid
	BK.5	0,794	Valid
	BK.6	0,801	Valid
	BK.7	0,855	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	KP.1	0,763	Valid
	KP.3	0,707	Valid
	KP.4	0,797	Valid
	KP.6	0,801	Valid
	KP.7	0,77	Valid
	KP.8	0,749	Valid
	KP.9	0,842	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	KK.1	0,704	Valid
	KK.2	0,774	Valid
	KK.3	0,794	Valid
	KK.4	0,811	Valid
	KK.5	0,841	Valid

Sumber: pengolahan data SmartPLS

Berdasarkan pengujian validitas *outer loading* pada Tabel 5, diketahui semua nilai *outer loading* > 0,7, yang berarti telah memenuhi syarat validitas berdasarkan nilai loading. Selanjutnya dilakukan pengujian validitas berdasarkan nilai *average variance extracted* (AVE). Sedangkan nilai reliability dan validity setelah proses dropping adalah sebagaimana pada tabel 6.

Tabel 6. Reliability and Validity (Setelah Dropping)

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Beban Kerja	0,922	0,931	0,937	0,68
Kepuasan Kerja	0,89	0,897	0,914	0,603
Keseimbangan Kehidupan Kerja	0,89	0,902	0,916	0,644
Kinerja Pegawai	0,844	0,849	0,89	0,618

Sumber: pengolahan data SmartPLS

Berdasarkan tabel 6. menunjukkan bahwa semua nilai AVE > 0,5 *outer loading factor* dan *composite reliability* yang digunakan untuk mengukur masing masing variabel menunjukkan nilai diatas 0,7, sehingga semua variabel dapat digunakan. *Discriminant validity* dinilai dari *cross-loading* pengukuran dengan konstruk. Hair et al., (2014) menyatakan bahwa *discriminant validity* ini menggunakan metode *Crossloading*, dapat kita lihat hasilnya sebagaimana pada tabel 4.21.

Tabel 7. Pengujian Validitas Diskriminan Melalui Crossloading

	Beban Kerja	Kepuasan Kerja	Keseimbangan Kehidupan Kerja	Kinerja Pegawai
BK1	0.854	-0.219	-0.179	-0.371
BK2	0.854	-0.349	-0.227	-0.391
BK3	0.830	-0.220	-0.101	-0.375
BK4	0.781	-0.268	-0.227	-0.385
BK5	0.794	-0.190	-0.154	-0.318

BK6	0.801	-0.214	-0.115	-0.304
BK7	0.855	-0.350	-0.260	-0.435
KK1	-0.297	0.491	0.363	0.704
KK2	-0.430	0.562	0.378	0.774
KK3	-0.395	0.522	0.362	0.794
KK4	-0.302	0.615	0.512	0.811
KK5	-0.354	0.596	0.382	0.841
KKK1	-0.160	0.328	0.762	0.429
KKK2	-0.222	0.511	0.810	0.412
KKK4	-0.212	0.420	0.836	0.389
KKK5	-0.186	0.408	0.761	0.328
KKK6	-0.080	0.424	0.786	0.342
KKK7	-0.213	0.559	0.856	0.522
PK1	-0.240	0.763	0.376	0.510
PK3	-0.185	0.707	0.362	0.423
PK4	-0.334	0.797	0.435	0.642
PK6	-0.236	0.801	0.535	0.612
PK7	-0.144	0.770	0.433	0.482
PK8	-0.220	0.749	0.448	0.544
PK9	-0.360	0.842	0.434	0.608

Sumber: pengolahan data SmartPLS

Berdasarkan hasil pengujian validitas diskriminan dengan crossloading, diketahui seluruh nilai < 0.9 , dan nilai masing-masing variabel lebih besar dari variabel pembanding, yang berarti disimpulkan telah memenuhi syarat validitas diskriminan berdasarkan pendekatan Crossloading. Tahap berikutnya adalah melakukan evaluasi struktural (*inner model*) yang meliputi uji kecocokan model (model fit). *Inner Model* dievaluasi dengan melihat nilai *Godness Fit*. Terdapat beberapa ukuran untuk melihat kebaikan model pada analisis SmartPLS. Nilai *Godness Fit* dapat dilihat pada tabel 8.

Tabel 8. Goodness of Fit Model

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.069	0.069
d_ULS	1.537	1.537
d_G	0,618	0,618
Chi-square	312.529	312.529
NFI	0,802	0,802

Berdasarkan tabel 8. dapat dilihat bahwa nilai SRMR adalah $0,069 < 0,1$ merujuk pada Karin Schermelleh *et al.*, (2003) apabila nilai SRMR $< 0,1$ maka masih *acceptable*. Hasil perhitungan SmartPLS tentang koefisien Determinasi dapat dilihat dari tabel 9, sebagai berikut:

Tabel 9. Adjusted R Square

	R-square	R-square adjusted
Kepuasan Kerja	0,354	0,340
Kinerja Pegawai	0,577	0,563

Berdasarkan tabel 9 diketahui bahwa nilai *Adjusted R Square* untuk variabel Beban kerja dan Keseimbangan kehidupan kerja mempengaruhi kepuasan kerja memiliki hasil 0,340 yang dapat dijelaskan menggunakan persentase sebesar 34% sedangkan apabila Beban kerja, Keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja Pegawai sebesar 0,563 atau 56,3% serta sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak

ada dalam penelitian. Besarnya koefisien jalur yang ditunjukkan oleh output SmartPLS pada tabel *path coefficients* yang dinyatakan sebagai *original sample* dan *P value* (Sarjono, 2011).

Tabel 10. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
Beban Kerja -> Kepuasan Kerja	-0,207	-0,211	0.082	2.524	0.012	Hipotesis diterima
Beban Kerja -> Kinerja Pegawai	-0,241	-0,238	0.085	2.847	0.004	Hipotesis diterima
Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,552	0,559	0.096	5.766	0.000	Hipotesis diterima
Keseimbangan Kehidupan Kerja -> Kepuasan Kerja	0,513	0,516	0.082	6.265	0.000	Hipotesis diterima
Keseimbangan Kehidupan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,147	0,141	0.094	1.565	0,118	Hipotesis ditolak

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Pengaruh tidak langsung / *indirect effect* adalah pengaruh dari suatu variabel ke variabel lainnya melalui perantara variabel lain. Besarnya pengaruh dapat dilihat dari satu atau lebih variabel independen yang panahnya mengarah putus putus melalui variabel mediasi menuju ke variabel dependen (Augusty, 2013).

Tabel 11. *Specific Indirect Effect*

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
Beban Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	-0,114	-0,12	0.055	2.086	0.037	Hipotesis diterima
Keseimbangan Kehidupan Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,283	0,289	0.071	3.959	0.000	Hipotesis diterima

Sumber: pengolahan data SmartPLS 2024

Pengaruh Langsung Keseimbangan Kehidupan Kerja (X1) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Semakin lemah atau kuatnya keseimbangan kehidupan kerja Pegawai di KPP Madya Dua Semarang maka tidak akan mempengaruhi peningkatan kinerja Pegawai. Berdasarkan deskriptif analisis yang dilakukan menunjukkan bahwa Keseimbangan Kehidupan Kerja memiliki nilai indeks sedang yang dapat diartikan bahwa rata-rata responden mengisi kuesioner dengan memilih skala angka 3 atau 4 atau dapat diartikan pula bahwa keseimbangan kehidupan kerja di KPP Madya Dua Semarang berada di level menengah (sudah cukup baik). Berdasarkan simpulan hasil persepsi responden, menyatakan bahwa Keseimbangan kehidupan kerja yang terjadi di KPP Madya Dua Semarang, tidak mempengaruhi optimalisasi kinerja. Selain itu, hasil pengolahan data melalui pengujian SEM pada SmartPLS dimana hasilnya Hipotesis ditolak. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Choirul Adam & Jun Surjanti (2020), dan Ryan Renea & Sari Wahyuni (2017), yang menunjukkan keseimbangan kehidupan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai. Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewi Melinia & Qi Mangku (2022), dan Ranti, Lukmiati, dkk. (2020) yang menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja Pegawai.

Pengaruh Langsung Beban Kerja (X2) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa pada semakin sedikit Beban kerja Pegawai di KPP Madya Dua Semarang maka akan mempengaruhi peningkatan kinerja Pegawai. Beban kerja merupakan salah satu aspek yang harus diperhatikan oleh organisasi karena berpengaruh terhadap kinerja Pegawai yang ada di dalamnya (Bruggen, 2015). Beban kerja mengacu pada semua kegiatan yang melibatkan waktu pegawai yang dihabiskan dalam melakukan profesional tugas, tanggung jawab dan kepentingan di

tempat kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung (Johari et al., 2018). Berdasarkan deskriptif analisis yang dilakukan menunjukkan bahwa Beban Kerja memiliki nilai indeks rendah yang dapat diartikan bahwa rata-rata responden mengisi kuesioner dengan memilih skala angka 1 atau 2 atau dapat diartikan pula bahwa beban kerja di KPP Madya Dua Semarang berada di level rendah. Berdasarkan hasil persepsi responden menyatakan bahwa beban kerja yang terjadi pada instansi KPP Madya Dua Semarang ketika semakin kecil beban kerjanya maka akan meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu, hasil pengolahan data melalui pengujian SEM pada SmartPLS dimana hasilnya Hipotesis Diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Sumiyati et al. (2021) yang menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh signifikan negatif terhadap kinerja Pegawai. Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Saifuddin & Claudia, (2021) yang menunjukkan beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai.

Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja (Z) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan pengujian dilakukan diperoleh hasil bahwa pada seluruh responden variable memiliki nilai koefisien jalur positif sehingga dapat diartikan bahwa semakin besar kepuasan kerja Pegawai di KPP Madya Dua Semarang Semarang maka kinerja Pegawai akan meningkat. Berdasarkan deskriptif analisis yang dilakukan dimana Kepuasan Kerja memiliki nilai indeks sedang yang dapat diartikan bahwa rata-rata responden mengisi kuesioner dengan memilih skala angka 3 atau 4 atau dapat diartikan pula bahwa kepuasan kerja di KPP Madya Dua Semarang berada di level menengah (cukup baik). Berdasarkan hasil persepsi responden yang menyatakan bahwa kepuasan kerja yang terjadi pada instansi KPP Madya Dua Semarang ketika semakin mengalami kepuasan dalam bekerja, maka akan meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu, hasil pengolahan data melalui pengujian SEM pada SmartPLS dimana hasilnya menunjukkan Hipotesis Diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Omar et al., (2020) dan Dharmanegara et al., (2016) yang membuktikan kepuasan secara positif signifikan meningkatkan kinerja.

Pengaruh Langsung Keseimbangan Kehidupan kerja (X1) Terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa pada seluruh responden variabel keseimbangan kehidupan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan arah yang positif (nilai koefisien jalur positif) sehingga dapat diartikan bahwa semakin kuat keseimbangan kehidupan kerja Pegawai di KPP Madya Dua Semarang Semarang maka akan meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan Teori Dua Faktor Herzberg, dimana Keseimbangan Kehidupan Kerja merupakan faktor internal yang mempengaruhi kepuasan kerja secara langsung. Hal ini didukung dengan hasil pengolahan data melalui pengujian SEM pada SmartPLS dimana hasilnya menunjukkan hasil Hipotesis Diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Penelitian Ganapathi & Gilang (2016) yang menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja. Dalam penelitian ini tidak ada perbedaan hasil dengan penelitian terdahulu karena peneliti tidak menemukan penelitian serupa yang memiliki hasil yang berbeda, hal ini terjadi karena keterbatasan peneliti dalam pencarian referensi.

Pengaruh Langsung Beban Kerja (X2) Terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa variabel beban memiliki nilai koefisien jalur negatif sehingga dapat diartikan bahwa semakin sedikit Beban kerja Pegawai di KPP Madya Dua Semarang maka akan meningkatkan kepuasan kerja. Berdasarkan Teori Herzberg beban kerja merupakan faktor eksternal yang mempengaruhi langsung kepuasan kerja seseorang, Hal ini didukung dengan hasil pengolahan data melalui pengujian SEM pada SmartPLS dimana hasilnya menunjukkan Hipotesis Diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Sudiarditha & Margaretha, (2019) dan Mustapha & Ghee, (2013) yang membuktikan beban mempunyai signifikansi negatif terhadap kepuasan di tempat kerja. Dalam penelitian ini tidak ada perbedaan hasil dengan penelitian terdahulu karena peneliti tidak menemukan penelitian serupa yang memiliki hasil yang berbeda, hal ini terjadi karena keterbatasan peneliti dalam pencarian referensi.

Pengaruh keseimbangan kehidupan kerja (X1) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) Melalui Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa pada seluruh responden, variabel Keseimbangan Kehidupan Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai melalui kepuasan kerja sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh antara Keseimbangan Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini sesuai dengan teori Dua Faktor Herzberg dimana melalui kepuasan kerja faktor internal dan eksternal akan mampu mengoptimalkan kinerja pegawai. Hal ini didukung dengan hasil pengolahan data melalui pengujian SEM pada SmartPLS dimana hasilnya menunjukkan Kepuasan Kerja signifikan memediasi hubungan antara Keseimbangan Kehidupan

Kerja dan Kinerja Pegawai sehingga Hipotesis Diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Achmad Fathur Asari (2022) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan secara tidak langsung antara Keseimbangan kehidupan kerja terhadap kinerja Pegawai melalui kepuasan kerja.

Pengaruh Beban kerja (X2) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) Melalui Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa pada seluruh responden variabel beban kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai melalui kepuasan kerja sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh antara beban kerja terhadap kinerja Pegawai. Menurut Danang, (2012) beban kerja yang terlalu banyak dapat menyebabkan ketegangan dalam diri Pegawai sehingga memicu stres. Lebih lanjut, Suprayitno, dkk, (2023) yang mengungkapkan bahwa stress akibat beban dapat menurunkan kepuasan dan akhirnya memberikan dampak pada kinerja. Hal tersebut dapat disebabkan oleh tingkat keahlian yang dituntut, kecepatan kerja, volume kerja yang terlalu tinggi dan sebagainya. Beban kerja yang harus dilaksanakan pegawai hendaknya merata, sehingga dapat dihindari adanya pegawai yang memiliki beban kerja terlalu banyak atau terlalu sedikit (Sutarto, 2006). Beban kerja yang tinggi dengan gaji yang sesuai akan mempengaruhi kepuasan kerja Pegawai dengan begitu kinerja Pegawai juga akan meningkat. Hal ini didukung dengan hasil pengolahan data melalui pengujian SEM pada SmartPLS dimana hasilnya menunjukkan Kepuasan Kerja signifikan memediasi hubungan antara Beban Kerja dan Kinerja Pegawai sehingga Hipotesis. Diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Sudiarditha & Margaretha, (2019) yang memperoleh hasil bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja, yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan secara tidak langsung antara beban kerja terhadap kinerja Pegawai melalui kepuasan kerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan perumusan masalah yang sudah disampaikan di awal, maka dari hasil penelitian ini mampu menjawab permasalahan dan fenomena sosial di KPP Madya Dua antara lain memperoleh bukti empiris bahwa kepuasan kerja berhasil menjadi mediasi antara keseimbangan kehidupan kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai. Maka dari itu dalam meningkatkan kinerja pegawai perlu meningkatkan kepuasan kerja pegawai terlebih dahulu. Berdasarkan kesimpulan di atas dapat diimplikasikan secara praktis sebagai berikut: Dari item indikator “Saya merasa puas dengan kehidupan keluarga saya”. Dari hal ini dapat kita lihat bahwa masih banyak pegawai KPP Madya Dua Semarang yang belum memiliki keseimbangan kehidupan kerja antara keluarga dan pekerjaan, maka diperlukan kebijakan atau program konsultasi gratis yang dilakukan oleh instansi guna dapat membantu pegawai dalam menyelesaikan permasalahan yang ada sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai yang mengalami permasalahan tersebut.

- a. Dari item indikator “Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan”. Masih terdapat pegawai yang menyelesaikan pekerjaan tidak sesuai SOP (*Standart Operational Procedure*) yang ada dikarenakan kurangnya pemahaman terkait standar kerja yang ditetapkan, sehingga perlu adanya pelatihan dan bimbingan teknis terhadap standar pekerjaan atas posisi yang ditempati oleh pegawai. Dengan adanya pelatihan dan bimbingan teknis, para pegawai memahami tupoksi dan peran yang akan dilakukannya.
- b. Dari item indikator “Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang memberikan dukungan yang cukup kepada saya”. Dalam rangka meningkatkan kinerja, instansi perlu adanya gathering atau acara bersama yang dilakukan secara periodik, untuk menjaga kerjasama team sehingga tercapai kinerja pegawai yang optimal.
- c. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, variabel Beban Kerja memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap Kinerja Pegawai daripada variabel Keseimbangan Kehidupan Kerja. Sehubungan dengan hal tersebut, perlu dilakukan upaya pengelolaan beban kerja untuk pencapaian kinerja pegawai/ organisasi yang optimal diantaranya terkait dengan manajemen jenis pekerjaan, manajemen pegawai (PIC pekerjaan), dan manajemen waktu penyelesaian pekerjaan. Hal tersebut dapat meminimalisasi adanya pekerjaan yang tidak selesai, mengoptimalkan penyelesaian pekerjaan secara tepat waktu, menghindarkan adanya beban pekerjaan yang menumpuk pada suatu waktu yang sama, serta menjaga kualitas penyelesaian pekerjaan.

Dalam penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan penelitian, yaitu: Penelitian ini menguji tiga variabel yang dapat mempengaruhi Kinerja Pegawai, yaitu variabel Keseimbangan Kehidupan Kerja, Beban Kerja, Dan Kepuasan Kerja. Nilai R² dari ketiga variabel tersebut adalah sebesar 0,563 yang berarti bahwa variabel perubahan kinerja pegawai yang diakibatkan oleh ketiga variabel tersebut sebesar 56,3% sisanya merupakan variabel- variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, tetapi bukanlah variabel yang diteliti dalam penelitian ini. Sehingga perlu adanya variabel lain seperti *work engagement*, gaya

kepemimpinan, pengembangan karir, motivasi kerja, disiplin kerja, stress kerja, dan kompetensi. Pada kuesioner kinerja pegawai responden diharuskan untuk menilai dirinya sendiri. Hal tersebut dikhawatirkan memiliki peluang bias. Waktu pengisian kuesioner juga memengaruhi dalam pengisian kuesioner.

Berdasarkan keterbatasan penelitian di atas, maka agenda penelitian selanjutnya adalah: Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menghindari kuesioner pada penilaian kinerja pegawai yang mengharuskan responden menilai dirinya sendiri untuk menghindari terjadinya bias. Untuk menghindari bias pada saat pengambilan data kuesioner dapat dilakukan tidak hanya dengan metode kuesioner mengisi sendiri atau *self-administrated* saja, tetapi dibantu dengan melakukan diskusi bersama perwakilan responden untuk menyamakan persepsi dari pernyataan- pernyataan pada kuesioner agar dapat menghasilkan interpretasi hasil yang lebih jelas dan akurat. Untuk penyebaran kuesioner dapat dilakukan secara bertahap dengan menyesuaikan waktu dan kondisi responden. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menyertakan variabel-variabel lainnya yang dapat memengaruhi kinerja pegawai, seperti *work engagement*, gaya kepemimpinan, pengembangan karir, motivasi kerja, disiplin kerja, stress kerja, kompetensi dan lain sebagainya. Penambahan variabel-variabel tersebut harus didukung dengan teori-teori yang relevan. Pelaksanaan Focus Grup Discussion (FGD) untuk melakukan kajian lebih mendalam dalam upaya melakukan optimalisasi kinerja pegawai sehingga bisa melakukan analisa secara lebih detail lagi terkait penyebab dan solusinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W & Jogiyanto, H, M. (2009), Konsep dan Aplikasi PLS (Partial Least Square) Untuk Penelitian Empiris. Yogyakarta Badan Penerbit Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UGM.
- Adam, Choirul & Jun Surjanti. (2020). Pengaruh Work Life Balance terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Pada Pegawai Pt. Bhinneka Life Indonesia Cabang Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen* Volume 8 Nomor 4.
- Afrizal, P. R., Al Musadieq, M., & Ruhana, I. (2014). Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada Pegawai PT. Taspen (Persero) Cabang Malang. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 8(1), 1–10.
- Ahmudi, A., Nur Farida, Aries Susanty, and Ratna Purwaningsih. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus PT. XYZ). *IENACO (Industrial Engineering National Conference) 6 2018, 2018*. ISSN 2337-4349. Seminar Nasional IENACO – 2018 <https://publikasiilmiah.ums.ac.id/xmlui/handle/11617/9816>.
- Aminah, Soleman, (2011). Analisis Beban Kerja Ditinjau Dari Faktor Usia Dengan Pendekatan Recommended Wight Limit, Universitas Pattimura, Ambon.
- Andjarwati, T. (2015). Motivasi dari Sudut Pandang Teori Hirarki Kebutuhan Maslow, Teori Dua Faktor Herzberg, Teori X Y Mc Gregor, dan Teori Motivasi Prestasi Mc Clelland. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, 1(1), 45– 54. <https://doi.org/10.33021/firm.v4i2.780>.
- Asari, Achmad Fathur. (2022). Pengaruh Work-Life Balance terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja pada Pegawai BPJS Ketenagakerjaan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(3), 843–852. <https://doi.org/10.26740/jim.v10n3.p843-852>.
- Aslam, A., Ghaffar, A., Talha, T., & Mushtaq, H. (2015). Impact of Compensation and Reward System on the Performance of an Organization: an Empirical Study on Banking Sector of Pakistan. *European Journal of Business and Social Sciences*, 4(08), 319–325. Retrieved from <http://www.ejbss.com/recent.aspx/>.
- Augusty, Ferdinand. (2013). Metode Penelitian Manajemen. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Bruggen, A. (2015). An empirical investigation of the relationship between workload and performance. *Management Decision*, 53(10), 2377–2389. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2015-0063>.

Danang, Sunyoto. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Buku Seru.

Dharmanegara, I. B. A., Wayan Sitiari, N., & Dewa Gde Ngurah Wirayudha, I. (2016). Job Competency and Work Environment: the effect on Job Satisfaction and Job Performance among SMEs Worker Nurwati Husin The Impact of Organizational Commitment, Motivation and Job Satisfaction on Civil Servant Job Performance. Job Competency and Work Environment: the effect on Job Satisfaction and Job Performance among SMEs Worker. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 18, 19–26. <https://doi.org/10.9790/487X-18121926>.

Difayoga, R., & Yuniawan, A. (2015). Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Perawat (Studi pada RS Panti Wilasa Citarum Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 4(1), 1–10.

Faris, A., Budiati, Y., & Savitri, F. M. (2024). Pengaruh Modernisasi Administrasi Perpajakan Dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Kinerja Account Representative Dengan Mediasi Motivasi Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Semarang. *Governance: Jurnal Ilmiah Kajian Politik Lokal Dan Pembangunan*, 10(3).

Foy, T., Dwyer, R. J., Nafarrete, R., Hammoud, M. S. S., & Rockett, P. (2019). Managing job performance, social support and work-life conflict to reduce workplace stress. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(6), 1018–1041. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2017-0061>.

Ganapathi, I Made Devan & Gilang, Alini. (2016). The Influence of Work Life Balance On Employees Job Satisfaction (Studi at PT. Biofarma Persero). *EProceeding of Management : Vol. 3, No. 1 April 2016*, page 506 ISSN : 2355-9537.

Ghozali, Imam. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS (Edisi Ke 4)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.

Goetz, N., & Wald, A. (2022). Similar but Different? The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Person-Job Fit on Individual Performance in the Continuum between Permanent and Temporary Organizations. *International Journal of Project Management*, 40, 251-261. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.03.001>.

Hair, et al. (2014). *Multivariate Data Analysis*, New International Edition., New Jersey : Pearson.

Hanafi, A. (2016). The Influence of Individual Characteristic and Organization Climate on Job Satisfaction and Its Impact on Employee Performance. www.sainshumanika.utm.my.

Helmle, J. R., Botero, I. C., & Seibold, D. R. (2014). Factors that influence work-life balance in owners of copreneurial firms *Journal of Family Business Management Article information : Emerald Group Publishing Limited*, 4(2), 110–132. <https://doi.org/10.1108/JFBM-06-2014-0013>.

Inegbedion, H., Inegbedion, E., Peter, A., & Harry, L. (2020). Perception of workload balance and employee job satisfaction in work organisations. *Heliyon*, 6(1). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03160>.

Ivancevich, John, M., Robert, Konopaske. dan Michael, T. Matteson. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.

Johari, J., Yean Tan, F., & Tjik Zulkarnain, Z. I. (2018). Autonomy, workload, work-life balance and job performance among teachers. *International Journal of Educational Management*, 32(1), 107–120. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2016-0226>.

Karin Schermelleh-Engel, and Helfried Moosbrugger. (2003). “Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures”. *Methods of Psychological Research Online* 2003, Vol.8, No.2, pp. 23-74.

Kim, M., Lee, J., & Kim, J. (2019). The Role of Grit in Enhancing Job Performance of Frontline Employees: The Moderating Role of Organizational Tenure (pp. 61–84). <https://doi.org/10.1108/s1745-354220190000015004>.

- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi* (Alih Bahasa : Biro Bahasa Alkemis (ed.); Edisi Kesembilan). Salemba Empat.
- Lannoo, S., & Verhofstadt, E. (2016). What drives the drivers? Predicting turnover intentions in the Belgian bus and coach industry. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 91, 251–259. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2016.06.024>.
- Lockwood, N. R. (2003). *Work/Life Balance: Challenges and Solutions for Human Resource Management*. Challenges and Solutions for Human Resource Management, 1–10.
- Lukmiati, Ranti, dkk. (2020). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pegawai Staff Produksi Pt. Muara Tunggal Cibadak – Sukabumi. *Jurnal Ekobis Dewantara* Vol. 3 No. 3 September 2020.
- Melinia Kurniasari, Dewi & Qi Mangku Bahjahtullah. (2022). Pengaruh Work Life Balance, Beban Kerja Dan Etika Kerja Islam Terhadap Kinerja Pegawai Milenial Di Masa Pandemi Covid 19 Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Bank Btn Syariah Kc Solo). *Jurnal Nisbah* Vol.8 no.1 Tahun 2022.
- Mendis, M. D. V. S., & Weerakkody, W. A. S. (2017). The impact of *work-life balance* on employee performance with reference to telecommunication industry in Sri Lanka: a mediation model. *Kelaniya Journal of Human Resource Management*, 12(1), 72.
- Mustapha, N., & Ghee, W. Y. (2013). Examining faculty workload as antecedent of job satisfaction among academic staff of higher public education in Kelantan, Malaysia. *Business and Management Horizons*, 1(1), 10-16.
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3667>
- Nugroho, S., Wardoyo, P., Saddewisasi, W., & Savitri, F. M. (2024). Peran Komitmen Normatif Dan Motivasi Ekstrinsik Pada Hubungan Antara Mutasi Dengan Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Candisari. *Governance: Jurnal Ilmiah Kajian Politik Lokal Dan Pembangunan*, 10(3).
- Omar, M. S., Rafie, N., & Ahmad Selo, S. (2020). Job Satisfaction Influence Job Performance Among Polytechnic Employees. *International Journal of Modern Trends in Social Sciences*, 3(14), 39–46. <https://doi.org/10.35631/ijmtss.314003>
- Patta, M., & Firman, A. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai Kantro Kelurahan Kecamatan Bontoharu Kabupaten Kepulauan Selayar. *Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia*, 2, 686–697. <https://ejournal.nobel.ac.id/index.php/JMMNI/index>.
- Putra, H. S., Indarto, I., Budiati, Y., & Savitri, F. M. (2023). Pengaruh Keadilan Prosedural Dan Distributif Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Employee Engagement Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Salatiga. *Governance: Jurnal Ilmiah Kajian Politik Lokal Dan Pembangunan*, 10(1).
- Radito, T., L.T, N. L., Prapti, M. S., & Mursidi, I. (2022). Efek mediasi kepuasan kerja dan pengaruh stres kerja terhadap kinerja. *Jurnal Solusi*, 17(1), 45–60.
- Ramlawati, R., Trisnawati, E., Yasin, N. A., & Kurniawaty, K. (2021). External alternatives, job stress on job satisfaction and employee turnover intention. *Management Science Letters*, 511–518. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.9.016>.
- Renea, Ryan dan Sari Wahyuni. (2017). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Individu Pada Pegawai Perusahaan Asuransi Di Jakarta. <http://ejournal.unsri.ac.id/index.php/jmbs>.

- Robbins, S. P. (2008). *Perilaku Organisasi (organization behaviour)* (B. Molan (ed.); Edisi Kesepuluh). Salemba Empat.
- Sánchez-Beaskoetxea, J., & Coca García, C. (2015). Media image of seafarers in the Spanish printed press. *Maritime Policy and Management*, 42(2), 97–110. <https://doi.org/10.1080/03088839.2014.925593>.
- Savitri, F. M., Hasanah, A. U., Fasa, A. M., & Mahesti, S. L. (2022). Kajian Literatur Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang Efektif untuk Meraih Keunggulan Kompetitif. *CEMERLANG: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Bisnis*, 2(1), 16-29.
- Scott, P. G., & Pandey, S. K. (2005). Red Tape and Public Service Motivation: Findings from a National Survey of Managers in State Health and Human Services Agencies. *Review of Public Personnel Administration*, 25(2), 155– 180. <https://doi.org/10.1177/0734371X04271526>.
- Soelistya, Djoko (2022). Peran Work Life Balance Dan Pengawasan Kerja Di Lingkungan Industri. In: *Pengembangan Sumber Daya Manusia Ditinjau Dari Berbagai Perspektif*. Nizamia Learning Center, Sidoarjo, pp. 166-207. ISBN 978-623-265-837-0.
- Sudiarditha, I. R., & Margaretha, L. (2019). Study of Employee Performance: Workload on Job Satisfaction and Work Stress. <https://doi.org/10.21009/econosains.0171.04>.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian : Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sumiyati, S., Widjajanta, B., Masharyono, M., & Izzati, S. N. (2021). An Analysis of Workload and Job Stress on Employee Job Performance. *Proceedings of the 5th Global Conference on Business, Management and Entrepreneurship (GCBME 2020)*, 187(1), 48–56. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210831.044>
- Suprayitno, S., Budiati, Y., Indarto, I., & Savitri, F. M. (2023). Pengaruh Pengembangan Karier Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Kepuasan Kerja Pada Kpp Pratama Batang. *Governance: Jurnal Ilmiah Kajian Politik Lokal dan Pembangunan*, 10(1).
- Sutarto. (2006). *Dasar-Dasar Organisasi* (Sutarto (ed.)). Gajah Mada University Press. Tsamrudin, M., Budiati, Y., Indarto, I., & Savitri, F. M. (2024). Analisis Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Semarang. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(2), 4457-4473.
- Wartono, T. (2017). Pengaruh Beban kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, 4(2), 41–55. <https://doi.org/10.37888/bjrm.v1i2.90>
- Widayat, H., Indarto, I., Budiati, Y., & Savitri, F. M. (2023). Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Organizational Citizenship Behavior Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Timur. *Governance: Jurnal Ilmiah Kajian Politik Lokal dan Pembangunan*, 10(1).
- Wu, F., Ren, Z., Wang, Q., He, M., Xiong, W., Ma, G., Fan, X., Guo, X., Liu, H., & Zhang, X. (2021). The relationship between job stress and job burnout: the mediating effects of perceived social support and job satisfaction. *Psychology, Health and Medicine*, 26(2), 204–211. <https://doi.org/10.1080/13548506.2020.1778750>
- Yozgat, U., Yurtkoru, S., & Bilginoğlu, E. (2013). Job Stress and Job Performance Among Employees in Public Sector in Istanbul: Examining the Moderating Role of Emotional Intelligence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 518–524. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.056>.
- Yuen, K. F., Loh, H. S., Zhou, Q., & Wong, Y. D. (2018). Determinants of job satisfaction and performance of seafarers. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 110, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2018.02.006>

