

PENGARUH BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI *WORK LIFE BALANCE* (STUDI KASUS PT. TELKOM INDONESIA REGIONAL V)

Siti Nurwahyuni

Universitas Negeri Surabaya

sitinurwahyuni@mhs.unesa.ac.id

Abstract

The aim of this study to know and analyze the effect of workload on employee performance with mediated by work life balance. The data was obtained by the results of questionnaires and interviews. The sample used in this study were 73 employees taken with saturated sampling method. This study uses a quantitative approach obtained by observation, interview and spread the questionnaire. Data analysis technique Partial Least Square (PLS) is the analysis that used in research. The results show that the workload was not gave a significant impact to employee performance of PT. Telkom Indonesia Regional V, however further analysis is related to workload and employee performance by using married employees showed that workload has not significant impact to employee performance. Workload has a significant negative impact on work life balance. Work life balance has a significant positive impact on employee performance. Work life balance mediate workload on employee performance.

Keywords: workload, employee performance, work life balance

PENDAHULUAN

Pertumbuhan bisnis yang bertambah pesat saat ini menuntut perusahaan untuk selalu unggul dan bersaing. Agar perusahaan mampu menjadi perusahaan yang unggul dan bersaing maka perusahaan memerlukan berbagai cara yang tersusun dalam program untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dalam mencapai tujuan perusahaan sangat dibutuhkan adanya peran sumber daya manusia yang baik, karena dengan adanya pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan menghasilkan kinerja karyawan yang baik pula. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting yang perlu dikelola perusahaan agar dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas perusahaan. Sumber daya manusia juga sebagai faktor penentu dalam mencapai tujuan perusahaan. Hal tersebut dikarenakan faktor penggerak utama dalam perusahaan adalah manusia itu sendiri atau orang-orang yang terlibat didalamnya. Sehingga penting bagi perusahaan untuk melihat pekerjaan yang diberikan kepada karyawan dengan memperhatikan beban kerja dan *work life balance* yang diberikan kepada karyawan agar karyawan dapat tetap mempertahankan kinerjanya.

Dessler (2009:127) menyatakan bahwa kinerja adalah catatan suatu hasil dari fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas selama periode tertentu. Ketika karyawan

mempunyai motivasi kerja yang baik, maka akan memberikan hasil kinerja yang baik pula, namun hal tersebut akan sulit tercapai apabila beban kerja yang dirasakan karyawan terlalu tinggi yang dapat mempengaruhi kondisi mental dan fisik karyawan. Pemimpin atau atasan harunya bisa mengerti kondisi karyawannya selama mengerjakan tugas, dan pembagian pekerjaan untuk setiap karyawan yang harus disesuaikan dengan kemampuan dan posisi karyawan tersebut agar karyawan tidak merasa pekerjaan yang dihadapi menjadi beban kerja yang berat. Hal ini dilakukan sebagai bentuk pengelolaan karyawan, baik atau buruknya pengelolaan karyawan tersebut tentu akan berpengaruh terhadap baik atau buruknya kinerja yang dihasilkan. Hal tersebut dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh Paramitadewi (2017) yang menunjukkan bahwa jika beban kerja yang dibebankan kepada karyawan rendah maka kinerja karyawan akan meningkat, begitupun sebaliknya jika beban kerja yang dirasakan karyawan tinggi maka kinerja yang dihasilkan karyawan akan menurun.

Work life balance merupakan sejauh mana karyawan terikat secara bersama dengan pekerjaannya dan keluarganya, dan sama-sama puas dengan peran yang disandang dalam pekerjaan maupun peran dalam keluarga (Greehaus *et al.* 2003). Salah satu masalah yang bisa menimbulkan resiko besar bagi kesejahteraan dan kinerja karyawan maupun perusahaan adalah *work life balance* yang tidak seimbang.

Menyeimbangkan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi sering kali menjadi suatu kendala yang sering dialami oleh karyawan yang bekerja (Wambui *et al.* 2017). Apabila *work life balance* tidak dikelola dengan baik oleh perusahaan maka akan berpengaruh kepada karyawan dan perusahaan. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Cahil *et al.* (2015) bahwa apabila tuntutan pekerjaan yang diberikan kepada karyawan lebih banyak waktu dihabiskan ditempat kerja dan sedikit waktu dihabiskan dirumah akan mempengaruhi *work life balance* karyawan. Menurut Scholarios & Marks (2004) peran penting dimainkan oleh *work life balance* untuk menetapkan sikap karyawan terhadap perusahaan ataupun kehidupan pribadi karyawan. Salah satu hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah seberapa besar keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan dapat tercapai. Kinerja yang dihasilkan dari karyawan yang mendapatkan keseimbangan kehidupan pribadi dan kehidupan kerja biasanya memiliki tingkat kinerja yang jauh lebih baik.

Objek yang dijadikan penelitian adalah PT. Telkom Indonesia Regional V yang beralamat di Jl. Ketintang No. 156 Surabaya. PT. Telkom Indonesia merupakan suatu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang jasa telekomunikasi dan informasi. Berdasarkan pengamatan dan observasi dapat diketahui mengenai beban kerja dimana karyawan disana dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat sesuai waktu yang telah ditentukan, adanya karyawan yang masih berada di kantor untuk menyelesaikan pekerjaannya meskipun jam kerja telah usai, adanya tugas tambahan untuk acara-acara besar yang diselenggarakan perusahaan yang selalu melibatkan karyawan yang ada di dalamnya ataupun tugas perintah untuk bekerja di hari libur, perintah kerja dihari libur dan karyawan yang sering kali ditugaskan untuk dinas keluar kota dalam rangka memenuhi tuntutan pekerjaan. Lama waktu yang dibutuhkan untuk dinas keluar kota dalam satu perjalanan dinas bisa memakan waktu 3 hingga 4 hari kerja atau bahkan bisa lebih atau kurang tergantung kebutuhan dinas yang diperlukan. Berdasarkan hasil wawancara terkait *worklife balance* yang dirasakan karyawan pada PT. Telkom Indonesia Regional V yaitu karyawan disana mampu menyeimbangkan antara keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan pribadinya, adanya dukungan penuh agar terciptanya *work life balance* yang seimbang juga yang diberikan oleh perusahaan, hal tersebut ditunjukkan dengan program-program yang diberikan kepada karyawan diantaranya adanya jatah cuti yang diberikan kepada karyawan, program liburan, pemberian tunjangan kesehatan dengan adanya yayasan kesehatan yang ada pada PT.

Telkom Indonesia yang diperuntukkan bagi karyawan aktif dan karyawan pensiunan, dan adanya waktu libur yang diberikan perusahaan (Sabtu-Minggu).

Berdasarkan pemaparan diatas, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis beban kerja terhadap kinerja karyawan, beban kerja terhadap *work life balance*, *work life balance* terhadap kinerja karyawan, dan beban kerja terhadap kinerja yang dimediasi oleh *work life balance* pada PT. Telkom Indonesia Regional V.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Beban Kerja

Beban kerja adalah besarnya tugas yang diberikan berdasarkan hasil kali antara kapasitas pekerjaan dan norma waktu yang harus dipikul dan menjadi tanggung jawab suatu jabatan atau unit organisasi. Menurut Omar *et al.* (2015) apabila karyawan mendapatkan tuntutan tugas diluar kemampuan yang dimiliki oleh karyawan, maka hal tersebut dapat menimbulkan adanya beban kerja. Beban kerja menurut Dhanis (2010) adalah banyaknya aktivitas yang dilakukan karyawan yang memerlukan proses mental dan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaannya dalam periode tertentu. Besarnya tugas yang menjadi tanggung jawab karyawan berdasarkan hasil kali antara kapasitas pekerjaan dan norma waktu yang menjadi tanggung jawab suatu karyawan adalah pengertian beban kerja menurut Sitepu (2013). Menurut Sunarso dan Kusdi (2010) beban kerja merupakan sesuatu yang perlu dilakukan sebagai tanggung jawab karyawan dengan tujuan mendapatkan hasil pekerjaan.

Pengukuran yang digunakan untuk mengukur beban kerja menurut Alexander (2015) adalah jam kerja dan produktivitas. Menurut Omar *et al.* (2015) indikator yang digunakan dalam penelitiannya adalah ketidakmampuan memenuhi target, jam kerja melebihi 1 *shift*, lembur dihari libur, keharusan bekerja dalam waktu yang cepat, beban kerja mempengaruhi aktivitas harian, adanya masalah di tempat kerja, tingkat kelelahan, tekanan waktu dalam bekerja, dan tingkat kesibukan yang tinggi sehingga mengganggu konsentrasi bekerja. Indikator yang digunakan sebagai pengukuran beban kerja menurut Sitepu (2013) adalah jumlah pekerjaan, waktu kerja, faktor eksternal tubuh, faktor internal tubuh. Menurut Prahastari (2015) indikator yang digunakan dalam penelitiannya yaitu kebutuhan fisik, kebutuhan waktu, kebutuhan mental, kinerja dan tingkat frustrasi.

Kinerja Karyawan

Kinerja adalah suatu keberhasilan yang telah dicapai seorang karyawan berdasarkan kegiatan yang dilaksanakan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Kinerja karyawan merupakan pencapaian karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dalam jangka waktu yang telah ditentukan (Paramitadewi, 2017). Menurut Utomo dan Nugroho (2014) kinerja karyawan adalah pencapaian hasil pekerjaan yang telah dilakukan pegawai berdasarkan ketentuan yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Kinerja karyawan erat kaitannya dengan suatu pekerjaan yang dapat diselesaikan dengan kegiatan yang dapat diukur dan diperisa (Obiageli *et al.* 2015).

Pengukuran kinerja karyawan menurut Sitepu (2013) indikatornya yaitu target waktu, target perusahaan, dan target per unit atau pribadi. Menurut Asamani *et al.* (2015) indikator yang digunakan adalah kemampuan fisik, kemampuan intelektual, pengalaman, kaulifikasi, dan pelatihan. Menurut Johari (2016) indikator yang digunakan sebagai pengukuran kinerja karyawan adalah lingkungan kerja, kemampuan melakukan pekerjaan, dan adanya motivasi. Kharis (2015) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa indikator yang digunakan sebagai pengukuran kinerja karyawan adalah *quality*(kualitas), *quantity*(kuantitas), *timeliness*(ketepatan waktu), *cost effectiveness*(biaya efektivitas), *need for supervision*(perlu pengawasan), dan *interpersonal impact*(dampak interpersonal). Menurut Utomo dan Nugroho (2014) indikator yang digunakan adalah kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, komunikasi, pengetahuan dan ketrampilan.

Work Life Balance

Menurut Parkes dan Langford (2008) *work life balance* adalah kemampuan seseorang dalam menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadinya, memenuhi komitmen, dapat bertanggung jawab dengan kegiatan lain diluar pekerjaannya. *Work life balance* erat kaitannya dengan keseimbangan antara usaha dan jumlah waktu yang difokuskan untuk pekerjaan dan kehidupan pribadi mengatasinya (Obiageli *et al.* 2015). Penting bagi perusahaan untuk mendukung karyawan dalam mencapai *work life balance* yang seimbang. Hal itu dikarenakan *work life balance* menjadi topik utama dalam bekerja.

Menurut Parkes dan Langford (2008) indikator yang digunakan sebagai pengukuran *work life balance* adalah keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, tanggungjawab terhadap keluarga dan perusahaan, memiliki kehidupan sosial diluar pekerjaan, dan memiliki waktu untuk melakukan hobi. Menurut Ganapathi (2016) indikator yang

digunakan dalam penelitiannya adalah keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, dan keseimbangan kepuasan.

Hipotesis

- H1: Diduga beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- H2: Diduga beban kerja berpengaruh terhadap *work life balance*
- H3: Diduga *work life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- H4: Diduga beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *work life balance*.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah kausalitas (sebab-akibat) dengan pendekatan kuantitatif. Populasi yang digunakan pada penelitian ini sebesar 73 karyawandari bidang *business planing & performance*, bidang *consumer care*, bidang *consumer marketing*, bidang *general affair*, dan bidang *human capital* pada PT. Telkom Indonesia Regional V. Sampel yang digunakan adalah keseluruhan dari jumlah populasi yaitu 73 karyawan. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner diketahui keseluruhan responden menjawab kuesioner secara lengkap, sehingga tingkat pengembalian kuesioner 100%. Teknik sampling yang digunakan adalah sampel jenuh. Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah beban kerja (variabel bebas), kinerja karyawan (variabel terikat) dan *work life balance* (variabel intervening). Teknik analisis yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan program smartPLS 3.0. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan melakukan observasi, menyebar kuesioner, dan wawancara yang dilakukan dengan karyawan dan manager PT. Telkom Indonesia Regional V. Skala pengukuran yang digunakan yaitu skala likert dengan pernyataan sangat setuju dengan point 5, setuju point 4, netral point 3, tidak setuju point 2, dan sangat tidak setuju dengan point 1.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin memberikan hasil bahwa terdapat 46 karyawan (63%) berjenis kelamin laki-laki dan 27 karyawan (37%) berjenis kelamin perempuan, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan yang bekerja sebagian besar berjenis kelamin laki-laki. Karakteristik responden berdasarkan usia dapat diketahui jika terdapat 10 karyawan (13,7%) berusia 20-30 tahun, 10 karyawan (13,7%) dengan usia 31-40 tahun, 11 karyawan (15,1%) berusia 41-50 tahun, dan 43 karyawan

(57,5%) berusia lebih dari 50 tahun. Dari hasil rincian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa karyawan yang bekerja didominasi usia lebih dari 50 tahun. Berdasarkan karakteristik status ada 9 karyawan (12,3%) berstatus belum menikah dan 64 karyawan menikah (57,5%). Sehingga dapat ditarik kesimpulan jika karyawan yang bekerja memiliki status menikah. Berdasarkan karakteristik pendidikan dapat dijelaskan jika 18 karyawan (24,7%) berpendidikan SMA/Sederajat, 18 karyawan (24,7%) dengan pendidikan diploma, 37 karyawan (50,7%) dengan pendidikan sarjana. Dari rincian tersebut dapat disimpulkan sebagian karyawan yang bekerja memiliki pendidikan sarjana. Berdasarkan karakteristik masa kerja ada 9 karyawan (12,3%) dengan masa kerja <5 Tahun, 6 karyawan (8,2%) dengan masa kerja 10-20 tahun, 5 karyawan atau (6,8%) yang bekerja selama 11-15 tahun dan 53 karyawan (72,6%) yang bekerja selama >15 Tahun. Berdasarkan rincian tersebut disimpulkan jika sebagian besar karyawan yang bekerja sudah bekerja lebih dari 15 tahun. Data selengkapnya dapat dilihat di tabel 1.

Tabel 1.
KARAKTERISTIK RESPONDEN

Karakteristik	Karyawan	
	Frekuensi	Presentase
Jenis Kelamin:		
Laki-Laki	46	63%
Perempuan	27	37%
Usia:		
20-30 Tahun	10	13,7%
31-40 Tahun	10	13,7%
41-50 Tahun	11	15,1%
>50 Tahun	42	57,5%
Status:		
Belum Menikah	9	12,3%
Menikah	64	87,7%
Pendidikan:		
SMA/Sederajat	18	24,7%
Diploma	18	24,7%
≥ Sarjana	37	50,7%
Masa kerja:		
<5 Tahun	9	12,3%
5-10 Tahun	6	8,2%
11-15 Tahun	5	6,8%
>15 Tahun	53	72,6%

Sumber: diolah peneliti

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa variabel beban kerja memiliki nilai rata-rata sebesar 3,23 yang tergolong kriteria rendah. Variabel kinerja karyawan dengan nilai rata-rata sebesar 4,04 yang tergolong

kriteria tinggi. Variabel *work life balance* dengan rata-rata 3,73 yang tergolong kriteria tinggi.

Tabel 2.
ANALISIS R-SQUARE

Variabel	R-Square
Beban Kerja	
Kinerja Karyawan	0,274
<i>Work Life Balance</i>	0,279

Sumber:Ou

tput SmartPLS, diolah peneliti

Tabel 2 menunjukkan jika hasil nilai R-square untuk variabel beban kerja pada kinerja karyawan memberikan nilai 0,274 yang berarti variabel tersebut memiliki pengaruh sebesar 27,4% dan sisanya 72,6% dipengaruhi faktor lain. Berdasarkan hasil wawancara dengan Mas Ahmad Mujib selaku *officer workforce & development planing* dan Mas Dany Selaku mitra kerja PT. Telkom Indonesia, faktor yang diduga juga berpengaruh pada kinerja karyawan adalah lingkungan kerja. Perasaan nyaman adalah suatu hal yang diinginkan oleh karyawan. Dengan adanya perasaan nyaman terhadap lingkungan kerja, nyaman dengan rekan kerja, dan nyaman akan adanya fasilitas kantor yang mendukung karyawan dalam memperlancar pekerjaannya kan menjadikan suatu motivasi tersendiri bagi karyawan sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian ketika karyawan menjalankan tugasnya yang menjadi tanggung jawabnya dengan *enjoy* dan perasaan bahagia, maka pekerjaan yang mereka hadapi akan mampu terselesaikan dengan baik. Untuk nilai R-square variabel beban kerja pada *work life balance* memperoleh nilai sebesar 0,279 yang berarti besarnya pengaruh variabel tersebut 27,9% dan 72,1% dipengaruhi faktor lain. Faktor yang juga diduga dapat berpengaruh pada *work life balance* adalah *self management* dan *leisure mangement*, hal tersebut dibuktikan dengan pembagian tugas yang sudah teroganisir dengan baik yang disesuaikan dengan SDM yang memadai di perusahaan, sehingga beban kerja yang dimiliki tidak menjadikan suatu beban yang berat karena beban kerja yang dialami karyawan rendah, dan karyawan merasa bahwa masih mempunyai kehidupan lain diluar pekerjaan yang dapat mereka kontrol dan dapat mereka manfaatkan ketika ada waktu luang. Selain melihat dari nilai R-square, model PLS juga dievaluasi dengan melihat Q-square *predictiv relevance* untuk model konstruk. Perhitungan nilai Q-square *predictive relevance* penelitian ini dapat dilihat pada formula (1) di bawah ini.

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (\sqrt{1 - R_1^2}) \times (\sqrt{1 - R_2^2}) \\
 &= 1 - (\sqrt{1 - 0,274^2}) \times (\sqrt{1 - 0,279^2}) \\
 &= 1 - (\sqrt{1 - 0,075}) \times (\sqrt{1 - 0,078}) \\
 &= 1 - (\sqrt{0,925}) \times (\sqrt{1 - 0,922}) \\
 &= 1 - 0,85 = 0,15 \dots\dots\dots (1)
 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas dihasilkan nilai Q-square *predictive relevance* sebesar 0,15 dimana nilai tersebut lebih dari nol. Sehingga hasil tersebut menunjukkan jika model memiliki *predictive relevance* yang mampu menjelaskan model sebesar 15%.

Tabel 3.
PATH COEFFICIENTS

Pengaruh antar Variabel	Original Sampel	T Statist ics	T- tabel	Keterangan	Kesimpulan
Beban Kerja → Kinerja Karyawan	-0,014	0,104	>1,96	Tidak Signifikan	Hipotesis ditolak
Beban kerja → WLB	-0,528	6,158	>1,96	Signifikan	Hipotesis diterima
WLB → Kinerja Karyawan	0,516	4,842	>1,96	Signifikan	Hipotesis diterima
Beban Kerja → WLB → Kinerja karyawan	-0,273	3,453	>1,96	Signifikan	Hipotesis diterima
Beban Kerja → Kinerja Karyawan	0,082	0,520	>1,96	Tidak Signifikan	Hipotesis ditolak
Beban kerja → WLB	-0,538	6,422	>1,96	Signifikan	Hipotesis diterima
WLB → Kinerja Karyawan	0,574	5,513	>1,96	Signifikan	Hipotesis diterima
Beban Kerja → WLB → Kinerja karyawan	-0,309	3,895	>1,96	Signifikan	Hipotesis diterima

Sumber: output SmartPLS, diolah penulis

Pengaruh beban kerja pada kinerja karyawan untuk hasil analisis karyawan belum menikah dan menikah memiliki nilai koefisien parameter sebesar -0,014 yang memiliki arti sedikit atau banyak beban pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan tidak memiliki dampak pada kinerja karyawan, karyawan menganggap beban kerja sebagai tanggung jawabnya bukan menjadi suatu beban kerja yang berat sehingga dengan beban kerja yang rendah akan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Nilai t-statistik variabel beban kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,104 (<1,96) yang menunjukkan jika tidak terdapat pengaruh antara beban kerja dan kinerja karyawan. Berdasarkan analisis lebih lanjut yang dilakukan peneliti dengan karyawan yang menikah saja terkait beban kerja dan kinerja karyawan menunjukkan hasil bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil nilai parameter sebesar 0,082 dan t-statistik sebesar 0,520 (<1,96).

Pengaruh beban kerja pada *work life balance* untuk analisis karyawan belum menikah dan menikah memiliki nilai koefisien -0,528 dengan Nilai t-statistik sebesar 6,158 (>1,96) dan hasil untuk analisis lebih lanjut dengan karyawan yang menikah saja memiliki nilai koefisien -0,538 dengan t-statistik 6,422 (>1,96) yang bertanda negatif yang memiliki arti jika semakin rendah beban kerja yang diberikan pada karyawan, maka semakin tinggi pula *work life balance* yang dirasakan karyawan, begitu juga sebaliknya. Hasil tersebut menunjukkan terdapat pengaruh negatif signifikan antara beban kerja terhadap *work life balance*.

Pengaruh *work life balance* pada kinerja karyawan untuk hasil pengujian karyawan belum menikah dan menikah memiliki nilai sebesar 0,516 dengan nilai t-statistik sebesar 4,842 (>1,96), sedangkan untuk hasil pengujian karyawan yang sudah menikah saja menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,574 dengan t-statistik 5,513 (>1,96). Koefisien tersebut bertanda positif yang berarti apabila semakin tinggi *work life balance* yang dirasakan karyawan, maka akan semakin meningkat pula kinerja yang dihasilkan karyawan, dan sebaliknya. Hasil tersebut menunjukkan terdapat pengaruh positif signifikan variabel *work life balance* dan kinerja karyawan.

Pengaruh *work life balance* sebagai variabel mediasi untuk karyawan yang menikah dan sudah menikah ataupun untuk karyawan menikah saja 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.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian memperoleh hasil jika beban kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien sebesar -0,014 dan nilai t-statistik 0,104. Berdasarkan fenomena yang terjadi pada PT. Telkom Indonesia Regional V diketahui bahwa karyawan disana dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan target yang diberikan, adanya karyawan yang masih berada dikantor untuk menyelesaikan pekerjaannya, apabila pekerjaan tersebut belum dapat terselesaikan, adanya tugas tambahan untuk acara-acara besar yang diselenggarakan perusahaan dengan melibatkan karyawan, adanya perintah kerja dihari libur, serta karyawan yang sering ditugaskan dinas keluar kota untuk memenuhi tuntutan pekerjaan.

Berdasarkan hasil pengujian dari jawaban responden mengenai variabel beban kerja menunjukkan bahwa beban kerja yang dirasakan pada PT. Telkom Indonesia Regional V tergolong rendah dengan skor rata-rata yang diperoleh sebesar 2,23. Hal tersebut menunjukkan jika adanya tuntutan pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan dianggap bukan sebagai suatu beban kerja yang berat bagi karyawan, hal tersebut dikarenakan karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya yang menjadi tanggung jawabnya sehingga segala bentuk beban kerja yang diberikan kepada karyawan tidak akan menjadikan suatu beban kerja yang akan membebani karyawan. Berdasarkan jawaban responden untuk variabel kinerja karyawan tergolong kriteria tinggi dengan skor rata-rata sebesar 4,04 yang berarti dalam mencapai target perusahaan karyawan dapat dikatakan mampu menyelesaikannya dengan baik. Hal tersebut ditunjukkan terkait kualitas kerja, kuantitas kerja, dan ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan target yang telah ditentukan dapat dilakukan dengan baik tanpa adanya pengawasan secara langsung oleh atasan. Adanya dampak interpersonal yang baik yang dimiliki karyawan juga sebagai nilai tambah bagi karyawan dimana hal tersebut ditunjukkan dengan karyawan yang mampu menjaga nama baik dirinya sendiri, nama baik perusahaan, serta mampu bekerja sama dengan baik antar rekan kerjanya. Sehingga adanya beban kerja yang rendah yang dirasakan karyawan tidak menjadikan suatu beban kerja yang berat yang akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan analisis lebih lanjut yang dilakukan peneliti dengan karyawan yang menikah saja menunjukkan hasil pengujian bahwa beban kerja terhadap kinerja karyawan tidak memiliki pengaruh signifikan. Hasil tersebut didukung oleh nilai parameter yang diperoleh sebesar 0,082 dengan t-statistik 6,422 yang memiliki makna apabila suatu saat nanti

perusahaan akan menambah beban kerja yang diberikan kepada karyawan sudah menikah tidak akan menjadikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya sebagai beban kerja yang berat. Berdasarkan data analisis yang diperoleh dan data fakta menunjukkan jika beban kerja yang dialami karyawan yang menikah ternyata cukup rendah yang sebenarnya mampu menjadi peluang bagi perusahaan untuk memberdayakan karyawan pada pekerjaan-pekerjaan yang lebih luas, sehingga berdasarkan hasil penelitian beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan meskipun itu dikatakan sebagai beban kerja, namun tidak akan menjadikan suatu beban kerja yang berat yang akan mempengaruhi kinerja karyawan. Sehingga untuk saat ini beban kerja yang dirasakan karyawan PT. Telkom Indonesia Regional V sebenarnya mampu diberikan atau ditingkatkan, sehingga akan berdampak pada kinerja karyawan.

Pengaruh Beban Kerja terhadap *Work Life Balance*

Pada penelitian ini didapatkan hasil pengujian untuk karyawan yang belum menikah dan menikah menunjukkan nilai koefisien sebesar -0,528 dan nilai t-statistik 6,158 dan untuk karyawan yang menikah saja menunjukkan nilai koefisien sebesar -0,538 dengan t-statistik 6,422 yang bermakna bahwa beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *work life balance*. Hasil tersebut bermakna semakin rendah beban kerja yang dirasakan karyawan maka akan semakin meningkat *work life balance* yang dirasakan karyawan, sebaliknya semakin tinggi beban kerja yang dibebankan kepada karyawan maka akan semakin rendah *work life balance* yang dirasakan karyawan. Berdasarkan hasil pengujian variabel beban kerja menunjukkan jika beban kerja yang dirasakan karyawan pada PT. Telkom Indonesia Regional V tergolong rendah dengan skor rata-rata 2,23. Nilai tertinggi yang diperoleh variabel beban kerja berada pada indikator beban kerja mempengaruhi aktivitas harian dengan rata-rata 2,64 yang tergolong kriteria rendah, hal tersebut menunjukkan bahwa adanya tuntutan pekerjaan yang diberikan kepada karyawan tidak akan menjadi suatu beban kerja yang berat yang akan mempengaruhi aktivitas harian karyawan.

Hasil untuk variabel *work life balance* menunjukkan jika karyawan disana mampu menyeimbangkan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadinya, dibuktikan dengan hasil rata-rata jawaban responden sebesar 3,73 yang tergolong kategori tinggi. Nilai tertinggi variabel *work life balance* berada pada indikator memiliki kehidupan sosial diluar pekerjaan dengan skor rata-rata 3,655. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan dengan adanya tuntutan tugas yang diberikan kepada karyawan, karyawan disana masih terlibat dengan kehidupan sosial diluar jam kerja dengan

memanfaatkan waktu senggang ada misalnya mengikuti kegiatan kemasyarakatan, mengikuti suatu pelatihan, atau sekedar berkumpul bersama teman atau keluarga diluar jam kerja. Berdasarkan kenyataan pada perusahaan jika karyawan lebih banyak menghabiskan waktunya ditempat kerja dari pada dirumah, maka akan dapat menyebabkan *work life balance* yang tidak seimbang. Hal tersebut terbukti dengan adanya pekerjaan karyawan yang belum dapat terpenuhi sehingga karyawan haru menyelesaikan pekerjaan tersebut meskipun jam kerja mereka telah usai, tuntutan untuk bekeja dihari libur atau dinas keluar kota juga menyebabkan waktu luang yang dapat digunakan berkumpul bersama keluarga menjadi berkurang. Namun, adanya hal tersebut tidak menjadikan masalah bagi karyawan dikarenakan beberapa tugas tambahan yang diterima karyawan tidak didapatkan setiap hari dan dapat mengganti waktu luang yang dihabiskan untuk tuntutan tugas tambahan dengan hari lainnya. Sehingga adanya beban kerja yang rendah yang dialami karyawan menjadikan karyawan lebih mampu menyeimbangkan kehidupan kerja-pribadinya.

Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis diketahui variabel *work life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut ditunjukkan dengan nilai koefisien yang diperoleh untuk karyawan belum menikah dan menikah sebesar 0,516 dan nilai t-statistik 4,482, sedangkan untuk analisis lebih lanjut karyawan menikah saja memiliki nilai koefisien parameter 0,574 dan nilai t-statistik 5,513 yang bermakna semakin tinggi *work life balance* yang dirasakan karyawan maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan, sbaliknya semakin rendah *work life balance* yang dirasakan karyawan maka kinerja karyawan akan menurun. Dari hasil pengujian diketahui bahwa *work life balance* yang diraskan karyawan tergolong baik ditunjukkan dengan hasil deskripsi jawaban responden variabel *work life balance* yang memiliki skor rata-rata tinggi sebesar 3,75 dimana karyawan disana mampu menyeimbangkan kehidupan kerja dan kehidupan pribadinya, memiliki waktu melakukan hobi, serta masih terlibat dengan kehidupan sosial diluar pekerjaanya. Berdasarkan hasil untuk variabel kinerja karyawan diketahui bahwa karyawan disana memiliki kinerja yang baik dimana berdasarkan hasil jawabn responden diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,05 tergolong tinggi yang berarti karyawan disana terkait kualitas, kuantitas, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya tergolong baik sesuai target yang ditetapkan serta karyawan yang memiliki dampak interpesonal impact yang baik. Berdasarkan kenyataan pada perusahaan menunjukkan bahwa karyawan dengan profesi ganda sebagai ibu rumah tangga, mengurus anak, suami

mampu mnyelesikan tanggung jawabnya dengan baik serta menjadi wanita karir yang tetap mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik pula sehingga karyawan disana mampu mempertahankan performa kerjanya hingga masih dipercaya sebgaai karyawan tetap perusahaan. Ketika karyawan merasa kehidupan kerja-pribadinya sudah seimbang maka hal tersebut akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Pengaruh *Work Life Balance* Memediasi Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil uji analisis diketahui jika nilai koefisien beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui *work life balance* memiliki nilai lebih besar dibandingkan pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan secara langsung yang ditunjukkan dengan hasil $3,453 > 0,104$ untuk pengujian karyawan yang belum menikah dan sudah menikah dan $3,895 > 0,520$ untuk hasil pengujian karyawan yang menikah saja. Sehingga disimpulkan bahwa *work life balance* mampu memediasi pengaruh beban kerja terhadap kineja karyawan. Beban kerja yang diterapkan pada karywan PT. Telkom Indonesia Regional V dapat dikatakan baik karena dari hasil jawaban responden diperoleh nilai rata-rata yang tergolong rendah dimana karyawan disana tidak merasa terbebani dengan adanya tuntutan pekejaan yang diberikan kepada karyawan. Perusahaanpun juga berusaha menerapkan pemberian beban kerja yang sesuai dengan keahlian dan ketrampilan karyawan sehingga ketika beban kerja yang dirasakan karyawan rendah maka akan mampu meningkatkan kineja karyawan.

Terkait *work life balance* karyawan, perusahaan mendukung penuh agar terciptanya karyawan yang memiliki kehiupan kerja dan kehidupan pribadi yang seimbang. Hal tersebut ditunjukkan dengan program-program yang diberikan kepada karyawan berupa jatah cuti, liburan, tunjangan kesehatan, harilibur perusahaan (sabtu-minggu). Kinerja yang dihasilkan karyawan pada PT. Telkom Indonesia Regional dapat dikatakan baik, hal tersebut ditunjukkan dengan hasil jawabn responden dengan skor rata-ratas yang tergolong tinggi, dimana perihal kualitas, kuantitas kerja ataupun ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan tugas termasuk baik. Adanya dampak interpersonal karyawan yang dinilai baik juga menjadi nilai tambah bagi karyawan dimana karyawan mampu bekerjasama dengan baik antar rekan kerja, memelihara nama baik diri sendiri maupun perusahaan.

Berdasarkan hasil pengujian beban kerja terhadap kinerja karyawan untuk analisis karyawan belum menikah dan menikah memilik pengaruh tidak signifikan, yang berarti

sedikit atau banyak beban kerja yang dibebankan kepada karyawan yang sudah menjadi tanggung jawabnya tidak akan mempengaruhi kinerja karyawan. sedangkan berdasarkan analisis lebih lanjut yang dilakukan peneliti terkait beban kerja dan kinerja karyawan juga menunjukkan hasil tidak berpengaruh signifikan. *Work life balance* dapat memediasi beban kerja terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia Regional V yang berarti *work life balance* menjadi variabel yang berpengaruh terhadap beban kerja yang diberikan pada karyawan serta kinerja yang dihasilkan karyawan. Pemimpin perusahaan berupaya mendukung penerapan *work life balance* yang seimbang. Dengan *work life balance* yang seimbang maka akan memberikan efek pada kinerja karyawan yang baik yang 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.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian yang telah dilakukan, maka ditarik kesimpulan yaitu beban kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan jika beban kerja yang dibebankan kepada karyawan tidak menjadi suatu beban kerja yang berat karena segala bentuk beban kerja yang diberikan sudah menjadi komitmen dan tanggung jawab karyawan untuk menyelesaikannya. Sehingga dengan beban kerja yang rendah akan memberikan pandangan yang positif terkait beban kerja yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. berdasarkan hasil analisis lebih lanjut yang dilakukan peneliti juga menunjukkan bahwa beban kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *work life balance* yang memiliki arti jika semakin rendah beban kerja yang dirasakan karyawan maka semakin tinggi *work life balance* yang dirasakan karyawan, sebaliknya jika semakin tinggi beban kerja yang dirasakan karyawan maka akan semakin menurun *work life balance* yang didapat karyawan. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai beban kerja yang dirasakan karyawan PT. Telkom Indonesia Regional V yang tergolong rendah sehingga karyawan merasa mampu untuk mendapatkan *work life balance* yang seimbang.

Work life balance terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh positif signifikan yang berarti semakin tinggi *work life balance* yang dirasakan oleh karyawan maka semakin

tinggi pula kinerja yang dihasilkan karyawan, sebaliknya apabila *work life balance* yang dirasakan karyawan rendah maka semakin rendah pula kinerja yang dihasilkan karyawan. Hasil tersebut dibuktikan dengan skor rata-rata yang diperoleh variabel *work life balance* yang tergolong tinggi dimana karyawan pada PT. Telkom Indonesia Regional V memiliki *work life balance* yang seimbang sehingga akan mendukung meningkatnya kinerja karyawan.

Work life balance mampu memediasi beban kerja terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia Regional V. Hal ini dibuktikan dengan hasil koefisien pengaruh tidak langsung yang lebih besar dari pada pengaruh langsungnya. Adanya beban kerja yang rendah yang dirasakan karyawan mampu menjadi peluang bagi perusahaan untuk memberdayakan karyawan pada pekerjaan-pekerjaan yang lebih luas, dengan melakukan penambahan beban pekerjaan kepada karyawan bertujuan agar karyawan tidak menganggur ataupun dapat memaksimalkan waktu kerjanya dengan optimal, sehingga dalam hal pemberdayaan karyawan dengan menambahkan beban kerja kepada karyawan, ketika beban kerja karyawan diberdayakan dengan menambah beban kerja dengan tetap memperhatikan pada batas mana beban kerja dapat dimaksimalkan, disitulah kinerja karyawan dapat menjadi tinggi pada titik tertentu. Sesuai dengan hasil penelitian maka disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk menambah variabel lain yang mendukung pengaruh kinerja karyawan seperti motivasi, kompensasi, dan kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Asamani, J. A., Amertil, N. P., & Chebere, M. (2015). The Influence of Workload Levels on Performance in a Rural Hospital. *British Journal of Healthcare Management* 2015, 21(12), 577–586.
- Bruggen, A. (2015). An Empirical Investigation of The Relationship Between Workload and Performance, 53(10).
- Cahill, K. E., Mcnamara, T. K., Pitt-catsoupes, M., & Valcour, M. (2015). Linking Shifts in the National Economy with Changes in Job Satisfaction , Employee Engagement and Work – Life Balance. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 56, 40–54.
- Dessler, Gary. (2009). *Manajemen SDM. Buku 1*. Jakarta: Indeks.
- Dhania, D. R. (2010). Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja (Studi Pada Medical Representatif di Kota Kudus).

- Jurnal Psikologi Universitas Muria Kudus*, 1(1), 15–23.
- Ganapathi, I. M. D. (2016). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada PT. Bio Farma Persero), 4(1), 125–135.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The Relation Between Work – Family Balance and Quality of Life. *Journal of Vocation Behavior*, 63, 510–531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Johari, Johanim., Tan, Yean Fee., Tjik, Z. I. (2016). Autonomy, Workload, Work Life Balance And Job Performance Teachers. *International Journal of Education Management*.
- Kemendagri. (2008). *Peraturan Menteri dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008*. <http://www.kemendagri.go.id>. Diakses tanggal 8 agustus 2018.
- Kharis, I. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 3(1), 1–9.
- Obiageli, Orogbu Llian., Uzochukwu, Onyeizugbe Chinedu., Ngozi, C. D. (2015). Work Life Balance And Employee Performance in Selected Commercial. *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences*, 3(4).
- Omar, M. K. (2015). Workload, Role Conflict and Work-Life Balance Among Employees of an Enforcement Agency in Malaysia. *International Journal of Business, Economics and Law*, 8(2), 52–57.
- Paramitadewi, K. F. (2017). Pengaruh Beban Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan. *E-Jurnal Unud*, 6(6), 3370–3397.
- Parkes, L. P., Langford, P. H., & Parkes, L. P. (2008). Work – Life Balance or Work – Life Alignment? A Test of The Importance of Work – Life Balance. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 267–284. <https://doi.org/10.1017/S1833367200003278>
- Prahastari, O. A. (2015). Pengaruh Beban Kerja Dan Komunikasi Terhadap Motivasi Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan, 1-20.
- Sitepu, A. T. (2013). Beban kerja Dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Tabungan TBK Cabang Manado. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 1(4), 1123–1133.
- Scholarios, D. & Marks, A. (2004). Work-Life Balance and The Software Worker. *Human Resource Management Journal*, 14 (2), 54-74.
- Sunarso dan Kusdi. (2010). Pengaruh Kepemimpinan, Kedisiplinan, Beban Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*, 4(1), 72–79.
- Utomo, Heri Setyo dan Nugroho, M. (2014). Model Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kualitas Kehidupan Kerja, 15(1), 31–50.
- Wambui, M. L., Cherotich, B. C., Emily, T., & Dave, B. (2017). Effects of Work Life Balance on Employees' Performance in Institutions of Higher Learning. A Case Study of Kabarak University. *Kabarak Journal of Research & Innovation*, 4(2), 60–79.