

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teoritis

2.1.1 Kinerja Pegawai

2.1.2 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai didefinisikan sebagai capaian kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang direalisasikan oleh seorang individu dalam mengemban tugas-tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan organisasi. A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2021) menyatakan bahwa kinerja merupakan manifestasi dari kemampuan dan motivasi kerja yang dimiliki pegawai. Dalam hal ini, keberhasilan seorang pegawai tidak hanya dilihat dari apa yang dihasilkan, tetapi juga seberapa besar dedikasi dan keterampilan yang dikerahkan dalam memenuhi standar prestasi yang telah ditetapkan.

Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2021) lebih lanjut memaparkan bahwa performa individu dipengaruhi oleh perpaduan antara faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Faktor kemampuan mencakup kecerdasan serta keterampilan teknis yang dimiliki, sementara faktor motivasi berkaitan dengan sikap mental dan dorongan pegawai dalam menghadapi lingkungan kerja. Oleh karena itu, kinerja yang optimal merupakan hasil dari sinergi antara potensi diri yang mumpuni dengan semangat kerja yang tinggi dalam upaya mencapai target-target organisasi.

Dalam praktiknya, kinerja menjadi cerminan dari akuntabilitas dan profesionalisme pegawai dalam menjalankan peran birokrasi maupun pelayanan. Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2021), penilaian terhadap kinerja sangat krusial untuk mengukur efektivitas organisasi secara menyeluruh. Dengan demikian, kinerja pegawai dalam penelitian ini dimaknai sebagai hasil kerja nyata yang ditunjukkan melalui tingkat ketelitian, volume hasil kerja, serta ketepatan waktu dalam menyelesaikan setiap instruksi kerja sesuai dengan standar operasional yang berlaku.

2.1.2 Indikator Kinerja Pegawai

Indikator kinerja pegawai dalam penelitian ini disusun berdasarkan teori A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2021) yang dianggap paling relevan, konsisten, dan banyak digunakan dalam penelitian kinerja di sektor publik.

Menurut Mangkunegara, indikator kinerja mencakup:

1. Kualitas Kerja

Menggambarkan tingkat ketelitian, kerapian, dan kesesuaian hasil kerja dengan standar yang ditetapkan organisasi. Kualitas kerja menjadi ukuran penting dalam menilai profesionalisme pegawai.

2. Kuantitas Kerja

Berkaitan dengan jumlah output yang mampu dihasilkan pegawai dalam kurun waktu tertentu. Semakin tinggi kuantitas yang dihasilkan tanpa mengurangi kualitas, semakin baik kinerjanya.

3. Ketepatan Waktu

Menunjukkan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas sesuai target waktu.

Pegawai yang mampu bekerja tepat waktu dianggap memiliki kedisiplinan dan tanggung jawab kerja yang tinggi.

4. Tanggung Jawab

Menunjukkan tingkat kesadaran pegawai terhadap kewajiban dan tugas yang diemban. Pegawai yang bertanggung jawab mampu menjalankan pekerjaan tanpa selalu menunggu arahan atasan.

5. Kerja Sama

Menggambarkan kemampuan pegawai dalam berkolaborasi dengan rekan kerja. Kerja sama yang baik berdampak langsung pada efektivitas kerja tim dan pencapaian tujuan organisasi.

6. Inisiatif

Mengacu pada kemampuan pegawai untuk mengambil tindakan atau memberikan gagasan baru tanpa harus menunggu instruksi. Indikator ini penting dalam mencerminkan motivasi intrinsik dan kreativitas pegawai.

2.2 Kesejahteraan Pegawai

2.2.1 Pengertian Kesejahteraan Pegawai

Kesejahteraan pegawai merupakan bentuk perhatian organisasi terhadap pemenuhan kebutuhan pegawai, baik secara fisik, psikologis, sosial, maupun ekonomi, agar pegawai dapat bekerja dengan aman dan nyaman. Kesejahteraan menjadi faktor penting yang memengaruhi sikap dan perilaku kerja pegawai. Noe et al. (2021) menjelaskan bahwa kesejahteraan pegawai (*employee well-being*) merupakan kondisi ketika pegawai merasakan kepuasan, keamanan, serta dukungan organisasi dalam lingkungan kerja.

Dalam manajemen sumber daya manusia modern, kesejahteraan tidak hanya terbatas pada kompensasi finansial, tetapi juga mencakup jaminan kesehatan, lingkungan kerja yang aman, hubungan sosial yang baik, serta dukungan keseimbangan kehidupan kerja. Armstrong et al. (2020) menegaskan bahwa program kesejahteraan pegawai berkontribusi dalam menurunkan tingkat stres, meningkatkan loyalitas, serta memperkuat komitmen pegawai terhadap organisasi.

Kesejahteraan pegawai juga berkaitan erat dengan pemenuhan kebutuhan psikologis individu. Pegawai yang merasa diperhatikan dan dihargai oleh organisasi cenderung memiliki motivasi lebih tinggi, loyalitas yang kuat, serta perilaku kerja positif. Oleh karena itu, kesejahteraan pegawai dalam penelitian ini dipahami sebagai kondisi terpenuhinya kebutuhan material, fisik, psikologis, dan sosial yang mendukung pegawai bekerja secara optimal.

2.2.2 Indikator Kesejahteraan Pegawai

Mengacu pada Noe et al. (2021) dan . Armstrong et al. (2020), indikator kesejahteraan pegawai meliputi

1. Kesejahteraan Finansial

Gaji, tunjangan, dan insentif yang layak.

2. Kesejahteraan Fisik

Berupa jaminan kesehatan, keselamatan kerja, lingkungan kerja yang aman, serta fasilitas kesehatan yang diberikan organisasi.

3. Kesejahteraan Psikologis

Berkaitan dengan rasa aman, nyaman, dihargai, serta suasana kerja yang mendukung stabilitas emosional pegawai.

4. Kesejahteraan Sosial

Meliputi hubungan kerja harmonis, dukungan sosial antarpegawai, dan fasilitas sosial yang menunjang kehidupan pegawai.

5. Dukungan Organisasi

Perhatian organisasi terhadap kebutuhan pegawai dan keluarganya.

2.3 Keseimbangan Kehidupan Kerja

2.3.1 Pengertian Keseimbangan Kehidupan Kerja

Keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) merupakan suatu kondisi di mana individu mampu menyelaraskan tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan kehidupan pribadinya secara harmonis. Menurut Mathis et al. (2020), konsep ini merupakan bagian krusial dari kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) yang bertujuan untuk meminimalkan konflik antara peran profesional di organisasi dengan peran personal di luar lingkungan kerja. Keseimbangan ini tercapai apabila pegawai merasa memiliki kendali yang cukup atas waktu dan energi mereka untuk memenuhi kewajiban baik di kantor maupun di dalam keluarga.

Mathis et al. (2020) menjelaskan bahwa keberhasilan keseimbangan kehidupan kerja sangat dipengaruhi oleh kebijakan organisasi yang mendukung fleksibilitas kerja serta manajemen stres yang efektif. Organisasi yang memberikan perhatian pada keseimbangan ini cenderung memiliki tingkat retensi pegawai yang lebih tinggi, karena pegawai merasa kebutuhan pribadinya diakui dan didukung oleh pimpinan. Dengan demikian, *work-life balance* bukan hanya mengenai pembagian waktu yang sama rata,

melainkan tentang integrasi peran yang sehat sehingga tuntutan kerja tidak menimbulkan tekanan yang berlebihan bagi kesejahteraan psikologis pegawai.

Dalam konteks organisasi publik, Mathis et al. (2020) menekankan pentingnya dukungan organisasi melalui kebijakan yang memadai untuk membantu pegawai mengelola beban tugas yang dinamis. Pegawai yang memiliki tingkat keseimbangan kehidupan kerja yang baik biasanya akan menunjukkan kepuasan kerja yang lebih tinggi dan motivasi yang lebih kuat dalam mencapai target organisasi. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, keseimbangan kehidupan kerja dipahami sebagai kemampuan pegawai dalam mengintegrasikan tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi yang diukur melalui keseimbangan waktu, pemenuhan peran, pengelolaan stres, dukungan organisasi, serta kepuasan hidup secara menyeluruh.

2.3.2 Indikator Keseimbangan Kehidupan Kerja

Mengacu pada Mathis et al. (2020) indikator *Work-Life Balance* adalah:

1. Keseimbangan Waktu

Pegawai mampu membagi waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi tanpa mengorbankan salah satunya.

2. Keseimbangan Peran

Pegawai mampu menjalankan peran sebagai pekerja dan sebagai anggota keluarga tanpa konflik berlebihan.

3. Tingkat Stres Kerja

Mengukur apakah tuntutan kerja menimbulkan tekanan berlebihan atau masih dalam batas wajar.

4. Dukungan Organisasi

Adanya kebijakan cuti, toleransi jam kerja, dan pemahaman atasan terhadap kebutuhan pribadi pegawai.

5. Kepuasan Kehidupan Kerja

Mengukur sejauh mana pegawai merasa puas dengan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

2.4 Motivasi Kerja

2.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang menggerakkan, mengarahkan, serta mempertahankan perilaku pegawai dalam melaksanakan pekerjaan guna mencapai tujuan organisasi. Robbins dan Judge (2022) menjelaskan bahwa motivasi adalah proses yang menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai sasaran kerja. Pegawai dengan motivasi tinggi akan menunjukkan semangat, dedikasi, dan kesungguhan dalam bekerja.

Dalam perspektif MSDM modern, motivasi dipengaruhi oleh interaksi antara kebutuhan individu dan sistem organisasi. Armstrong et al. (2020) menegaskan bahwa motivasi terbentuk ketika organisasi menciptakan sistem penghargaan yang adil, kesempatan pengembangan karier, serta dukungan pimpinan yang kuat. Faktor-faktor tersebut mendorong pegawai bekerja lebih optimal dan loyal terhadap organisasi.

Selain faktor eksternal, motivasi juga berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan psikologis individu. Noe et al. (2021) menjelaskan bahwa pegawai akan termotivasi ketika

kebutuhan penghargaan, aktualisasi diri, dan rasa memiliki terhadap organisasi terpenuhi. Dalam lingkungan birokrasi pemerintahan, motivasi kerja perlu dikelola dengan baik agar pegawai tetap produktif meskipun berada dalam sistem kerja yang relatif formal dan terikat aturan.

2.4.2 Indikator Motivasi Kerja

Mengacu pada Robbins dan Judge (2022) indikator motivasi kerja meliputi.

1. Kebutuhan Fisiologis

kebutuhan dasar seperti gaji, istirahat yang cukup, dan kondisi kerja yang layak.

2. Kebutuhan Keamanan

jaminan kesehatan, keselamatan kerja, serta kepastian karier.

3. Kebutuhan Sosial

hubungan kerja yang harmonis, dukungan rekan kerja, dan suasana kerja yang kondusif.

4. Kebutuhan Penghargaan

penghargaan, pengakuan, apresiasi, serta perlakuan adil dalam organisasi.

5. Kebutuhan Aktualisasi Diri

kesempatan mengembangkan potensi melalui pelatihan, promosi, maupun tantangan kerja.

2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 5. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti	Metode Penelitian (Dengan Penjelasan)	Hasil Penelitian
1.	(Wulandari & Maika, 2024)	Pengaruh Kesejahteraan Pegawai terhadap Kinerja ASN Dinas Pendidikan Kota Bandung	Kesejahteraan (X1) → Kinerja (Y)	Kuantitatif, kuesioner skala Likert, 87 ASN, purposive sampling, regresi linear sederhana.	Kesejahteraan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
2.	(Khansa & Azka, 2025)	Work-Life Balance dan Dampaknya terhadap Kinerja ASN Kabupaten Sleman	Work-Life Balance (X2) → Kinerja (Y)	Kuantitatif, 100 responden, simple random sampling, regresi linear.	<i>Work-Life Balance</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
3.	(Pratama et al., 2024)	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Padang Barat	Motivasi (X3) → Kinerja (Y)	Kuantitatif, 75 responden, kuesioner, regresi linear sederhana.	Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
4.	(Nindita & Rani, 2025)	Pengaruh Kesejahteraan, Work-Life Balance, dan Motivasi terhadap Kinerja ASN	X1 Kesejahteraan Karyawan, X2 Work-Life Balance, X3 Motivasi → Kinerja (Y)	Kuantitatif, 150 ASN, proportionate sampling, regresi berganda.	Ketiga variabel tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
5.	(Wulandari & Maika, 2024)	Analisis Work-Life Balance dan Kinerja Pegawai Dinas	Work-Life Balance → Kinerja	Kuantitatif deskriptif, 68 responden, analisis korelasi.	<i>Work-Life Balance</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

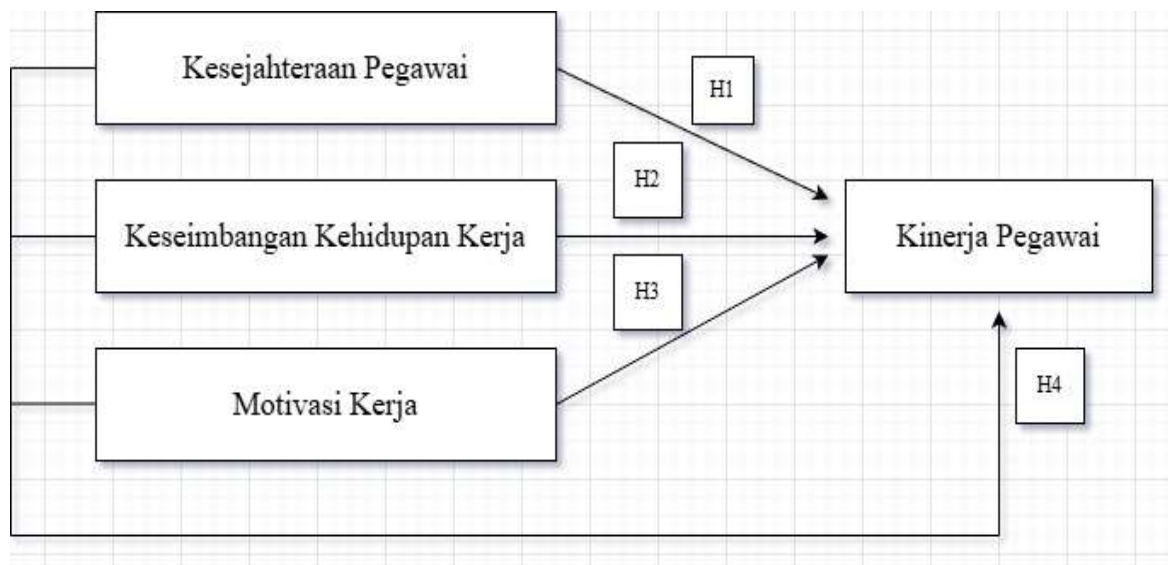
2.6 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir dalam penelitian ini disusun berdasarkan landasan teori manajemen sumber daya manusia dan didukung oleh hasil penelitian terdahulu. Secara teoritis, kesejahteraan pegawai merupakan upaya organisasi dalam menyediakan dukungan finansial, fasilitas kerja, perlindungan kesehatan, serta jaminan sosial yang bertujuan menciptakan rasa aman dan kenyamanan kerja bagi pegawai. Kondisi tersebut dapat meningkatkan semangat kerja, loyalitas, dan produktivitas, sehingga berpotensi mendorong peningkatan kinerja pegawai (Noe et al., 2021). Namun, hasil penelitian Wulandari & Maika (2024) menunjukkan bahwa kesejahteraan pegawai tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sehingga perlu dilakukan pengujian kembali pada konteks organisasi yang berbeda.

Keseimbangan kehidupan kerja menggambarkan kemampuan pegawai dalam mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang. Secara teoritis, keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) dapat membantu pegawai mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang, sehingga mampu menurunkan tingkat stres kerja, meningkatkan kepuasan kerja, dan pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja pegawai (Robbins dan Judge 2022). Akan tetapi, penelitian Khansa dan Azka (2025) menemukan bahwa *Work-Life Balance* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, khususnya pada sektor pemerintahan.

Motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi intensitas, arah, dan ketekunan perilaku kerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi (Robbins dan Judge 2022). Meskipun demikian, penelitian Pratama et al. (2024) menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga variabel ini juga perlu diuji kembali secara empiris.

Berdasarkan landasan teori dari buku dan ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu dari jurnal ilmiah, kesejahteraan pegawai, keseimbangan kehidupan kerja, dan motivasi kerja diduga berpengaruh terhadap kinerja pegawai, baik secara parsial maupun simultan.



2.7 Pengembangan Hipotesis

Pengembangan hipotesis dalam penelitian ini didasarkan pada landasan teori manajemen sumber daya manusia serta hasil penelitian terdahulu yang relevan. Secara teoritis, kesejahteraan pegawai dipandang sebagai bentuk dukungan organisasi yang

diberikan melalui fasilitas, perlindungan kerja, dan pemenuhan kebutuhan pegawai, sehingga mampu meningkatkan kenyamanan dan semangat kerja, yang pada akhirnya berpotensi meningkatkan kinerja pegawai Noe et al. (2021). Namun, hasil penelitian Wulandari dan Maika (2024) menunjukkan bahwa kesejahteraan pegawai tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sehingga pengaruh variabel ini perlu diuji kembali dalam penelitian ini. Oleh karena itu, dirumuskan hipotesis pertama.

Keseimbangan kehidupan kerja mencerminkan kemampuan pegawai dalam mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang. Secara teoritis, work-life balance merupakan kondisi keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi yang memungkinkan pegawai mengelola beban kerja secara lebih sehat, sehingga mampu menurunkan tingkat stres kerja dan meningkatkan kinerja pegawai (Robbins dan Judge 2022). Akan tetapi, penelitian Khansa dan Azka (2025) menemukan bahwa *Work-Life Balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan perbedaan temuan tersebut, dirumuskan hipotesis kedua.

Motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi intensitas, arah, dan ketekunan perilaku kerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi (Robbins dan Judge 2022). Meskipun demikian, penelitian Pratama et al. (2024) menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga variabel ini perlu diuji kembali secara empiris. Oleh karena itu, dirumuskan hipotesis ketiga.

Selain pengujian secara parsial, kesejahteraan pegawai, keseimbangan kehidupan kerja, dan motivasi kerja secara bersama-sama diduga memiliki pengaruh terhadap kinerja

pegawai. Hal ini didasarkan pada teori manajemen sumber daya manusia yang menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor secara simultan. Dengan demikian, dirumuskan hipotesis keempat.

2.7.1 Hipotesis

H1: Kesejahteraan pegawai (X1) berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Gubernur Sumatera Barat.

H2: Keseimbangan kehidupan kerja (X2) berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Gubernur Sumatera Barat.

H3: Motivasi kerja (X3) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Gubernur Sumatera Barat.

H4: Kesejahteraan pegawai (X1), keseimbangan kehidupan kerja (X2), dan motivasi kerja (X3) secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Gubernur Sumatera Barat.

Berdasarkan kajian teori manajemen sumber daya manusia serta hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kesejahteraan pegawai, keseimbangan kehidupan kerja, dan motivasi kerja merupakan faktor-faktor yang berkaitan dengan kinerja pegawai pada Kantor Gubernur Sumatera Barat. Kesejahteraan pegawai terbukti mampu menciptakan rasa aman dan kenyamanan dalam bekerja sehingga mendorong peningkatan kinerja pegawai. Keseimbangan kehidupan kerja juga berperan dalam membantu pegawai mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara proporsional, sehingga pegawai dapat bekerja secara lebih efektif dan produktif. Namun demikian, motivasi kerja menunjukkan pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja

pegawai, yang mengindikasikan bahwa peningkatan motivasi kerja dalam kondisi tertentu justru diikuti oleh penurunan kinerja pegawai.

Selain pengaruh secara parsial, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kesejahteraan pegawai, keseimbangan kehidupan kerja, dan motivasi kerja secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Gubernur Sumatera Barat. Hal ini menegaskan bahwa kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor saja, melainkan merupakan hasil interaksi berbagai faktor organisasi dan individu yang saling berkaitan. Dengan demikian, temuan penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa pengelolaan kesejahteraan, keseimbangan kehidupan kerja, serta pendekatan motivasi kerja yang tepat menjadi aspek penting dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan.