

## BAB III

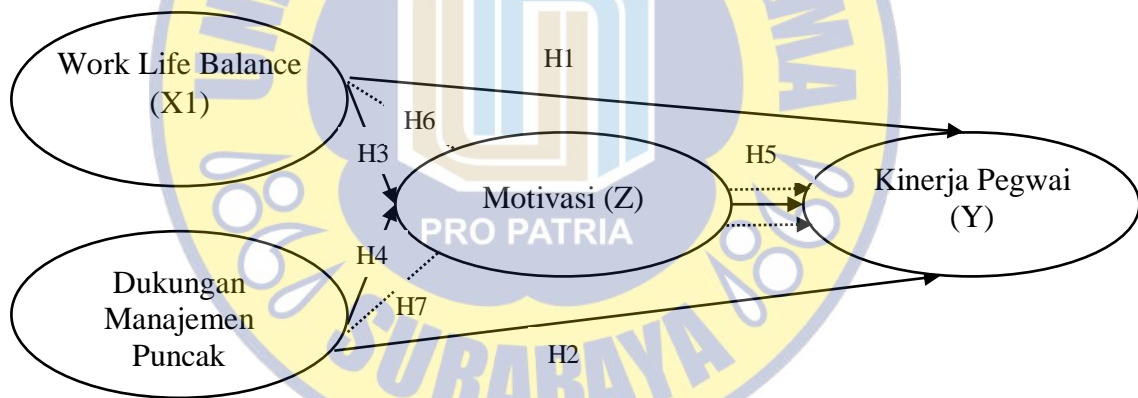
### KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

#### 3.1 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dari penelitian berjudul "Pengaruh *Work-Life Balance* dan Dukungan Manajemen Puncak Terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan Mulyorejo dan Kelurahan Dukuh Sutorejo Surabaya Melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening" bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi serta dukungan dari manajemen puncak memengaruhi kinerja pegawai, dengan motivasi sebagai variabel yang memediasi hubungan tersebut. Konsep utama dalam penelitian ini adalah bahwa *work-life balance*, yang mencakup pengelolaan waktu yang efektif antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta dukungan manajemen puncak, seperti pengakuan dan sumber daya yang memadai, memiliki dampak langsung pada kinerja pegawai. Namun, efek langsung ini mungkin dipengaruhi oleh motivasi pegawai, yang berfungsi sebagai variabel intervening. Motivasi pegawai berperan sebagai penghubung yang menjelaskan bagaimana *work-life balance* dan dukungan manajemen puncak mempengaruhi kinerja pegawai secara lebih mendalam.

Dalam kerangka konseptual ini, motivasi dipertimbangkan sebagai faktor yang memperkuat atau melemahkan pengaruh *work-life balance* dan dukungan manajemen puncak terhadap kinerja pegawai. Dengan kata lain, meskipun *work-life*

*balance* dan dukungan manajemen puncak dapat langsung mempengaruhi kinerja pegawai, motivasi pegawai dapat menjadi elemen penting yang menentukan seberapa besar pengaruh tersebut. Jika pegawai merasa termotivasi, mereka akan lebih produktif dan efisien, sehingga meningkatkan kinerja mereka. Sebaliknya, jika motivasi rendah, bahkan dengan dukungan *work-life balance* dan manajemen puncak yang baik, kinerja pegawai mungkin tidak mencapai potensi maksimalnya. Penelitian ini berusaha untuk memahami dan mengukur hubungan kompleks ini serta memberikan wawasan yang lebih baik tentang bagaimana manajemen dapat mengoptimalkan faktor-faktor tersebut untuk meningkatkan kinerja pegawai.



Gambar 3.1  
Kerangka Konseptual

Keterangan :

———— : pengaruh langsung

..... : pengaruh tidak langsung

### 3.2 Hipotesis Penelitian

#### 3.1.1 Pengaruh *Work life balance* Terhadap Kinerja Pegawai

Mengacu pada teori perilaku organisasi yang disampaikan Robbins, (2018) ketika pegawai mampu mengelola waktu mereka dengan efektif antara pekerjaan dan kegiatan pribadi, mereka cenderung mengalami tingkat stres yang lebih rendah, merasa lebih puas, dan dapat bekerja dengan lebih efisien. Sebaliknya, ketidakseimbangan yang ekstrem sering kali mengarah pada penurunan moral dan kinerja, yang pada akhirnya memengaruhi hasil kerja secara keseluruhan. Temuan ini menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan pegawai.

Studi yang dijalankan oleh Okafien et, al., (2021), Roopavathi dan Kishore (2021), Asari (2022), Masrul (2023), serta Ulfah (2024) secara konsisten menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki dampak signifikan terhadap kinerja pegawai. Studi-studi tersebut mengungkapkan bahwa keseimbangan yang baik antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja, motivasi, dan produktivitas individu. Dengan demikian dapat dibuat suatu hipotesis sebagai berikut:

H1: *Work-life balance* berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

### **3.1.2 Pengaruh Dukungan Manajemen Puncak Terhadap Kinerja Pegawai**

Merujuk pada teori perilaku organisasi yang disampaikan Robbins, (2018) dukungan manajemen menciptakan rasa kepercayaan dan keterlibatan di antara pegawai, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk bekerja lebih keras dan mencapai hasil yang lebih baik. Sebaliknya, kurangnya dukungan dari manajemen

puncak dapat mengakibatkan frustrasi, penurunan moral, dan kinerja yang menurun. Temuan ini menekankan pentingnya peran manajemen puncak dalam menciptakan kondisi kerja yang mendukung dan memotivasi pegawai untuk mencapai potensi penuh mereka.

Penelitian Bahera dan Pahari (2022), Basri et al. (2023), serta Nurjana et, al., (2023) menunjukkan bahwa dukungan manajemen puncak secara signifikan mempengaruhi kinerja pegawai. Studi-studi ini mengungkapkan bahwa keterlibatan dan dukungan yang aktif dari manajemen puncak, seperti menyediakan sumber daya yang memadai, memberikan umpan balik konstruktif, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif, dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan pegawai. Dengan demikian dapat dibuat suatu hipotesis sebagai berikut:

H2: Dukungan manajemen puncak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

### **3.1.3 Pengaruh *Work life balance* Terhadap Motivasi**

Penelitian Behera dan Pahari (2022), Nurjana, et, al., (2023) menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai. Studi-studi ini menemukan bahwa ketika pegawai mampu mencapai keseimbangan yang baik antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka cenderung mengalami tingkat stres yang lebih rendah dan kepuasan yang lebih tinggi, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi mereka untuk bekerja dengan lebih baik.

Berdasarkan teori perilaku organisasi yang disampaikan Robbins, (2018) Keseimbangan yang sehat memungkinkan pegawai untuk merasa lebih terhubung dengan pekerjaan mereka dan lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal,

karena mereka tidak merasa terbebani oleh stres atau kelelahan yang berlebihan. Sebaliknya, ketidakseimbangan yang ekstrem dapat menyebabkan penurunan motivasi, kelelahan, dan dampak negatif pada produktivitas. Temuan ini menekankan pentingnya menyediakan dukungan dan fleksibilitas dalam mengelola pekerjaan dan kehidupan pribadi sebagai strategi untuk meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai. Dengan demikian dapat dibuat suatu hipotesis sebagai berikut:

H3: *Worklife balance* berpengaruh terhadap motivasi pegawai.

#### **3.1.4 Pengaruh Dukungan Manajemen Puncak Terhadap Motivasi**

Riset yang dikerjakan Elkana Timotius (2023) dan Mohamad, et, al., (2020) menyatakan bahwa dukungan manajemen puncak memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai. Studi-studi ini mengungkapkan bahwa keterlibatan dan dukungan aktif dari manajemen puncak, seperti memberikan arahan yang jelas, pengakuan atas pencapaian, dan menyediakan sumber daya yang diperlukan, dapat secara langsung meningkatkan motivasi pegawai.

Merujuk pada teori perilaku organisasi yang disampikan Robbins, (2018 ketika pegawai merasa didukung dan dihargai oleh pemimpin mereka, mereka cenderung lebih termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi dan berkontribusi dengan lebih baik. Sebaliknya, kurangnya dukungan dari manajemen puncak dapat mengakibatkan penurunan motivasi, frustrasi, dan kinerja yang menurun. Temuan ini menyoroti pentingnya peran manajemen puncak dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi pegawai untuk mencapai potensi terbaik mereka. Dengan demikian dapat dibuat suatu hipotesis sebagai berikut:



H4: Dukungan manajemen puncak berpengaruh terhadap motivasi pegawai.

### **3.1.5 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Studi yang dilakukan oleh Adinda et, al., (2023), Suparman et, al., (2023), Tsuraya dan Farnos (2023), serta Marlius dan Pebrina (2022) menyebutkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan-temuan ini menunjukkan bahwa tingkat motivasi yang tinggi secara langsung berdampak pada peningkatan produktivitas, kualitas kerja, dan kepuasan pegawai.

Mengacu pada teori perilaku organisasi yang disampaikan Robbins, (2018) Ketika pegawai merasa terdorong dan bersemangat untuk mencapai tujuan, mereka lebih cenderung menunjukkan dedikasi yang kuat, kreativitas dalam menyelesaikan tugas, dan komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan mereka. Sebaliknya, motivasi yang rendah dapat mengakibatkan penurunan kinerja, kurangnya inisiatif, dan hasil kerja yang kurang memuaskan. Dengan demikian dapat dibuat suatu hipotesis sebagai berikut:

H5: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai

### **3.1.6 Pengaruh *Work life balance* Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening.**

Pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening menjelaskan bagaimana keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat memengaruhi kinerja pegawai dengan memanfaatkan motivasi sebagai jembatan. Ketika pegawai mampu mencapai keseimbangan yang baik antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka cenderung merasa lebih

puas dan kurang stres, yang berkontribusi pada peningkatan motivasi mereka. Motivasi yang tinggi, yang muncul dari rasa kesejahteraan dan kepuasan, kemudian mendorong pegawai untuk bekerja lebih keras, lebih efisien, dan lebih berkomitmen. Sebagai hasilnya, kinerja pegawai meningkat karena mereka lebih terlibat dan produktif. Sebaliknya, jika keseimbangan kerja dan kehidupan tidak terjaga, pegawai dapat mengalami stres dan kelelahan, yang menurunkan motivasi mereka dan, pada gilirannya, kinerja kerja mereka. Dengan demikian, motivasi berfungsi sebagai mediator yang menjelaskan bagaimana *work-life balance* dapat mempengaruhi kinerja pegawai secara tidak langsung, melalui dampaknya pada tingkat motivasi individu.

Studi yang dijalankan oleh Okafien et al. (2021), Roopavathi dan Kishore (2021), Asari (2022), Masrul (2023), serta Ulfah (2024) secara konsisten menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki dampak signifikan terhadap kinerja pegawai. Sementara itu, studi yang dilakukan oleh Adinda et al. (2023), Suparman, et al., (2023), Tsuraya dan Farnos (2023), serta Marlius dan Pebrina (2022) menyebutkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian dapat dibuat suatu hipotesis sebagai berikut:

H6: *Worklife balance* berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening.

### **3.1.7 Pengaruh Dukungan Manajemen Puncak Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening.**

Pengaruh dukungan manajemen puncak terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening menjelaskan bagaimana dukungan dari tingkat manajemen tertinggi dapat mempengaruhi kinerja pegawai dengan cara mempengaruhi motivasi mereka terlebih dahulu. Ketika manajemen puncak memberikan dukungan yang memadai, seperti sumber daya yang cukup, pengakuan atas pencapaian, dan umpan balik yang konstruktif, pegawai merasa lebih dihargai dan diperhatikan. Dukungan ini meningkatkan motivasi pegawai, karena mereka merasa lebih termotivasi untuk memberikan hasil terbaik dan berkontribusi secara maksimal. Motivasi yang meningkat kemudian mendorong pegawai untuk bekerja dengan lebih efisien, meningkatkan produktivitas, dan mencapai kinerja yang lebih baik. Sebaliknya, jika dukungan manajemen puncak kurang atau tidak memadai, motivasi pegawai dapat menurun, mengakibatkan penurunan kinerja secara langsung. Dengan demikian, motivasi berperan sebagai variabel intervening yang menghubungkan dukungan manajemen puncak dengan kinerja pegawai, menjelaskan bagaimana dukungan tersebut mempengaruhi kinerja melalui efeknya pada motivasi individu.

Ketika komunikasi dalam organisasi berjalan dengan baik, pegawai menerima informasi yang jelas dan dukungan yang diperlukan, yang meningkatkan pemahaman mereka tentang tugas dan tanggung jawab. Hal ini membuat mereka lebih mampu untuk mematuhi aturan dan prosedur dengan disiplin yang tinggi. Dengan disiplin kerja yang kuat, pegawai dapat memanfaatkan motivasi yang diperoleh dari komunikasi yang baik untuk bekerja lebih efektif dan produktif. Oleh karena itu,



disiplin kerja bertindak sebagai penghubung yang memperkuat pengaruh komunikasi terhadap motivasi kerja pegawai, memastikan bahwa pesan yang disampaikan diterjemahkan menjadi tindakan yang konsisten dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi.

Penelitian Bahera dan Pahari (2022), Basri et, al. (2023), serta Nurjana et, al. (2023) menunjukkan bahwa dukungan manajemen puncak secara signifikan mempengaruhi kinerja pegawai. Sementara itu, studi yang dilakukan oleh Adinda et al., (2023), Suparman, et, al., (2023), Tsuraya dan Farnos (2023), serta Marlius dan Pebrina (2022) menyebutkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dengan demikian dapat dibuat suatu hipotesis sebagai berikut:

H7: Komunikasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening.