

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 *Job Demands-Resources (JD-R) Theory***

Teori *Job Demands-Resources (JD-R) Theory* merupakan teori yang menjelaskan pada bidang psikologi kerja, dengan tujuan untuk menjabarkan mengenai karakteristik pekerjaan yang dapat mempengaruhi kesejahteraan motivasi atau performa kerja seseorang. Teori yang dikembangkan oleh Demerouti, Bakker, Nachreiner, dan Schaufeli ditahun 2001, teori yang kembangkan merupakan teori yang fleksibel dan mudah diterapkan pada berbagai jenis pekerjaan dan teori ini memperhatikan dengan spesifik mengenai personal *resources*, karakteristik pribadi yang mampu membantu individu dalam menghadapi tuntutan kerja serta memanfaatkan sumber daya yang ada.

Pada penelitian yang berjudul Pengaruh *Workload* dan *Work-Life Balance* terhadap *Job Performance* melalui *Digitalization* penulis memilih menggunakan teori *Job Demands-Resources (JD-R) Theory*, dalam teori ini memberikan kerangka kerja yang komprehensif yang untuk memahami faktor – faktor tuntutan pekerjaan (*Workload*) dan sumber daya pekerjaan (*Digitalization* dan *Work-Life Balance*) yang saling berinteraksi dalam mempengaruhi kinerja kerja. *JD-R Theory* bagi penulis memungkinkan untuk menjelaskan bagaimana digitalisasi dapat berperan sebagai sumber daya yang memediasi dampak *Workload* terhadap *Job Performance*, serta mendukung terciptanya *Work-Life Balance* yang lebih baik.

## 2.2 Pengertian *Workload* (Beban Kerja)

*Workload* atau beban kerja merupakan kumpulan pekerjaan berupa tugas yang harus diselesaikan oleh karyawan dengan jangka waktu terbatas. Beban kerja juga bisa diartikan sebagai beban mental dan beban fisik, yang dirasakan oleh karyawan sesuai dengan jenis pekerjaan yang mereka lakukan. Beban kerja juga termasuk ke dalam aspek peningkatan kinerja yang dikemukakan oleh (Yusuf, 2024). Beban kerja adalah salah satu aspek yang harus di perhatikan oleh setiap organisasi, karena beban kerja merupakan aspek yang dapat meningkatkan kerja pegawai.

Beban kerja terjadi karena jumlah pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan diselesaikan dalam jangka waktu terbatas. Dalam hal ini beban kerja perlu diperhatikan oleh perusahaan dikarenakan beban kerja salah satu yang dapat meningkatkan produktifitas kerja, apabila beban kerja yang dihadapi oleh karyawan membuat karyawan menjadi tidak fokus karena banyaknya pekerjaan yang dilaksanakan mengakibatkan turunnya tingkat kinerja karyawan. Salah satu yang mempengaruhi adalah lingkungan. Menurut (Wibowo, 2021) menjelaskan bahwa lingkungan kerja mempengaruhi dengan memberikan kenyamanan sehingga mendorong kinerja pegawai.

Dari penjelasan diatas, penulis dapat memberikan kesimpulan bahwa *Workload* merupakan faktor krusial yang perlu dan harus diperhatikan oleh perusahaan karena beban kerja berpengaruh langsung terhadap pada kinerja kerja. *Workload* tidak hanya mencakup jumlah tugas yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu, melainkan mencerminkan tekanan mental dan fisik yang dirasakan oleh karyawan. Beban kerja yang proporsional dapat meningkatkan produktivitas. Jika berlebihan dapat menurunkan fokus dan kinerja. Oleh karena itu, pengelolaan beban kerja yang efektif, dengan memperhatikan durasi kerja dan dukungan lingkungan kerja yang nyaman, sangat penting untuk menjaga dan meningkatkan performa karyawan.

### 2.2.1 Indikator *Workload*

Adapun indikator yang dimiliki *Workload*, yang dikemukakan oleh (Nurhasanah, 2022), meliputi :

1. Sasaran yang harus diperoleh adapun wawasan personal mengenai sasaran kewajiban untuk menyelesaikan pekerjaan serta terkait kerja yang diselesaikan dengan batas waktu terbatas;
2. Kondisi Operasional merupakan wawasan yang dimiliki setiap individu terkait keadaan operasional, dengan juga mengatasi kejadian yang tidak terduga ketika aktivitas diluar jam kerja untuk menempuh pelanggan serta menyelesaikan aktivitas lain yang masih belum terselesaikan.
3. Standar pekerjaan merupakan persepsi yang mendominasi terkait kegiatan pekerjaan.

Indikator pada *Workload*, menurut (Saputra, 2021), meliputi :

1. Kondisi pekerjaan
2. Penggunaan waktu kerja
3. Target yang harus dicapai

Indikator pada *Workload*, (Lestari *et al.*, 2020), meliputi :

1. Tugas yang terlalu banyak dan menyelesaikan tugas dalam desakan waktu
2. Pemberian tugas tidak sesuai dengan kemampuan, keterampilan, diluar potensi tenaga kerja.
3. Dukungan sarana prasarana yang tidak memadai.

### 2.3 Pengertian *Work-Life Balance*

*Work-Life Balance* atau keseimbangan kehidupan kerja merupakan situasi antara kehidupan pekerjaan dengan kehidupan pribadi yang seimbang, yang dimana seseorang mencari kenyamanan dan keseimbangan pada pekerjaan hingga diluar pekerjaan. Dengan adanya keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan dapat memberikan kepuasan yang diterima oleh karyawan. Menurut (Latupapua, 2021) *Work-Life Balance* merupakan keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dengan kehidupan diluar pekerjaan yang terjadi ketika individu dapat mengalokasikan waktu dan energi tidak hanya untuk tuntutan pekerjaan tetapi juga tuntutan kehidupan pribadi.

Bagi tiap karyawan *Work-Life Balance* merupakan hal yang penting karena dengan adanya keseimbangan kehidupan kerja dapat memberikan kualitas hidup yang seimbang bagi karyawan, mulai dari aktivitas diluar pekerjaan dan pada pekerjaan. Hal ini juga memberikan nilai positif bagi perusahaan dengan menerapkan hal tersebut mengurangi tingkat *resign* karyawan. Penjelasan diatas juga dikemukakan oleh (Runtu, 2022) yaitu Keseimbangan kehidupan pada pekerjaan yang menjadi faktor penting dan perlu adanya pertimbangan dari perusahaan atau organisasi dalam membuat suatu kebijakan agar kualitas dan komitmen kerja karyawan tetap terjaga.

Dari penjelasan diatas penulis dapat memberikan kesimpulan, *Work-Life Balance* merupakan aspek penting yang berkontribusi langsung terhadap kepuasan dan kualitas kinerja karyawan. Keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi memungkinkan karyawan untuk mengelola waktu dan energi secara proporsional. Ketika *Work-Life Balance* tercapai, tidak hanya meningkatkan kesejahteraan individu, tetapi juga mengurangi tingkat *resig*, serta mendorong komitmen dan loyalitas terhadap perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertimbangkan aspek ini dalam merancang kebijakan kerja guna menciptakan lingkungan kerja yang produktif.

### 2.3.1 Dimensi *Work-Life Balance*

Menurut (Puspa *et al.*, 2021) *Work-Life Balance* dikelompokkan dalam 4 (empat) dimensi, diantaranya :

1. Kehidupan pribadi mengganggu pekerjaan yang memiliki dampak langsung pada kinerja dan fokus karyawan dalam menjalankan tugas profesionalnya. Permasalahan pribadi seperti konflik keluarga, tekanan ekonomi, atau tanggung jawab sosial yang berlebihan dapat menyebabkan penurunan konsentrasi, stres emosional, serta berkurangnya motivasi saat bekerja. Kondisi ini berpotensi menimbulkan ketidakefektifan dalam menyelesaikan pekerjaan, meningkatnya absensi, hingga menurunnya produktivitas. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja karyawan guna meminimalkan pengaruh negatif dari kehidupan pribadi terhadap pekerjaan.
2. Pekerjaan mengganggu kehidupan pribadi, Ketidakseimbangan antara tanggung jawab profesional dan kebutuhan pribadi sering kali muncul ketika jam kerja yang panjang, beban kerja berlebih, atau tekanan untuk terus terhubung dengan pekerjaan menyebabkan keterbatasan waktu untuk keluarga, aktivitas sosial, dan pemenuhan kebutuhan diri. Akibatnya, hal ini dapat menimbulkan stres, kelelahan emosional, serta menurunnya kualitas hubungan interpersonal di luar lingkungan kerja. Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat memengaruhi kesehatan mental dan kesejahteraan secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan sistem kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja guna menjaga keberlangsungan kinerja dan kesejahteraan karyawan.
3. Kehidupan pribadi meningkatkan performa kerja dapat menjadi faktor pendukung yang signifikan terhadap peningkatan performa kerja karyawan. Ketika karyawan mampu memenuhi kebutuhan emosional, sosial, dan psikologisnya di luar pekerjaan seperti memiliki hubungan keluarga yang sehat, waktu luang yang cukup, serta aktivitas relaksasi hal tersebut dapat menciptakan perasaan puas dan bahagia. Kondisi ini berdampak positif terhadap motivasi,

konsentrasi, serta semangat kerja. Karyawan yang merasa terpenuhi dalam kehidupan pribadinya cenderung lebih stabil secara emosional, mampu mengelola stres dengan baik, dan memiliki energi yang lebih besar dalam menjalankan tugas profesional. Dengan demikian, kehidupan pribadi yang sehat berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan kualitas kinerja di tempat kerja.

4. Pekerjaan meningkatkan kualitas pribadi, pekerjaan yang stabil dan bermakna dapat berkontribusi positif terhadap kualitas kehidupan pribadi seseorang. Melalui pekerjaan, individu memperoleh pendapatan, rasa pencapaian, serta pengakuan sosial yang mendukung kesejahteraan secara menyeluruh. Selain itu, pekerjaan juga dapat memberikan struktur, identitas, dan kesempatan untuk berkembang, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan hidup dan keseimbangan dalam kehidupan pribadi.

### **2.3.2 Indikator *Work-Life Balance* (Keseimbangan Kehidupan Kerja)**

Menurut (Puspa, 2021) *Work-Life Balance* (Keseimbangan Kehidupan Kerja) memiliki 3 (tiga) indikator, diantaranya :

1. Keseimbangan Waktu : mengatur dan membagi waktu secara proporsional terhadap aktivitas, seperti pekerjaan, keluarga, dan kebutuhan pribadi.
2. Keseimbangan Keterlibatan : mampu membagi perhatian, energi, dan komitmennya dengan seimbang antara peran di kantor dengan peran dalam kehidupan pribadi.
3. Keseimbangan Kepuasan : keadaan karyawan merasa puas dari aspek pekerjaan hingga kehidupan pribadinya.

Menurut (VERA *et al.*, 2022) *Work-Life Balance* memiliki 4 indikator, meliputi:

1. Gangguan pekerjaan terhadap kehidupan pribadi
2. Gangguan Kehidupan Pribadi terhadap Pekerjaan

3. Peningkatan Kehidupan Pribadi Pekerjaan
4. Peningkatan Pekerjaan Kehidupan Pribadi

Menurut (Kusumah *et al.*, 2021) *Work-Life Balance* memiliki 5 indikator, meliputi :

1. Penempatan prioritas antara pekerjaan dan kehidupan diluar pekerjaan
2. Pengaturan jam kerja yang fleksibel
3. Peningkatan kualitas pribadi
4. Komitmen yang tinggi kepada keluarga, pekerjaan
5. Peningkatan produktivitas kerja

## 2.4 Pengertian *Digitalization*

*Digitalization* merupakan sebuah proses pemanfaatan teknologi digital untuk mengubah cara kerja, sistem layanan, aktivitas bisnis yang sebelumnya dilakukan secara manual yang mulai berubah, yang dapat dilakukan secara digital yang memberikan kelebihan menjadi lebih efisien, cepat, dan terintegrasi. Proses ini juga mengubah pola interaksi, strategi, serta operasional suatu perusahaan. Perubahan sistem ini juga memberikan manfaat yaitu berkurangnya kesalahan dalam penulisan, mempercepat pengerjaan tugas pekerjaan. Menurut (Abdulkareem *et al.*, 2024) dalam (Lestari dan Yuningsih, 2022) bahwa dengan menerapkan hal tersebut, karyawan dapat bekerja dengan tim seluruh dunia tanpa harus bertemu secara langsung.

Adanya *Digitalization* telah membuat perusahaan meningkatkan produktifitas serta efisiensi kerja karyawan dengan cara kerja yang lebih cepat dan mudah. Menurut (Fachrurazi, 2023) transformasi digital merupakan proses yang melibatkan penggunaan teknologi digital secara strategis untuk meningkatkan kinerja bisnis, mempercepat inovasi, serta menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dalam hal ini dapat diartikan bahwa *Digitalization* memiliki pengaruh yang positif untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Dari penjelasan diatas, penulis dapat memberikan kesimpulan bahwa *Digitalization* merupakan proses penting dalam transformasi cara kerja yang memberikan dampak positif terhadap efisiensi, kecepatan, dan integrasi aktivitas bisnis. Pemanfaatan teknologi digital tidak hanya mempermudah pelaksanaan tugas, tetapi juga mengurangi potensi kesalahan, mempercepat penyelesaian pekerjaan dan memungkinkan kolaborasi lintas wilayah tanpa harus bertatap muka. *Digitalization* menjadi strategi penting dalam meningkatkan produktivitas dan daya saing perusahaan secara berkelanjutan. Oleh karena itu, penerapan *Digitalization* dinilai mampu mendukung peningkatan kinerja kerja.

#### **2.4.1 Indikator Digitalization**

Adapun 3 Indikator pada *digitalization* menurut (Ramadhani dan Trisnaningsih, 2022), meliputi :

1. Pengetahuan mengenai digitalisasi
2. Penggunaan software, smartphone, komputer, laptop
3. Kemudahan digitalisasi dalam penyelesaian pekerjaan

Menurut (Situmorang *et al.*, 2023) *Digitalization* terdapat 5 indikator, meliputi:

1. Perencanaan
2. Pengorganisasian
3. Pelaksanaan
4. Monitoring
5. Evaluasi serta inputan

Menurut (Miftah dan Fahrurrozi, 2022) *Digitalization* terdapat 4 indikator, meliputi:

1. Kepercayaan diri dalam menggunakan media komputer
2. Penerapan teknologi baru
3. Menggunakan perangkat digital untuk pekerjaan
4. Keakraban dengan aspek teknis dan terminologi teknologi

## 2.5 Pengertian *Job Performance*

*Job Performance* atau kinerja kerja merupakan hasil dari proses pelaksanaan pekerjaan tugas yang diperintahkan oleh pimpinan kepada karyawan dan dinilai yang berdasarkan keterampilan, waktu yang dibutuhkan dalam mengerjakan. Menurut (Sasmita, 2023) Kinerja merupakan hasil dari proses pelaksanaan tugas yang diperintahkan dan dinilai berdasarkan pengalaman, keterampilan, keikhlasan dan waktu. Dalam hal ini, apabila terdapat satu karyawan yang memiliki kinerja yang baik merupakan suatu hal yang menarik bagi suatu perusahaan yang memiliki karyawan produktif akan mencapai hasil yang dapat diterima oleh perusahaan.

*Job Performance* juga dapat diartikan sebagai hasil dari proses dari kegiatan yang telah dilakukan oleh seseorang maupun kelompok. Hasil yang pekerjaan yang telah selesai dapat dirasakan baik secara sendiri hingga perusahaan. *Job Performance* secara umum dapat mempengaruhi tercapainya tujuan sebuah perusahaan. Menurut (Mukaram, 2012) hasil yang didapatkan dari pekerjaan yang telah dilaksanakan dapat berupa keproduktifan, efisien keunggulan adalah *apreciation*, *challenge*, dan *responsibility*. Dari penjelasan diatas dapat diartikan bahwa *Job Performance* sangat dibutuhkan dalam perusahaan yang saling berpengaruh bagi karyawan dan juga perusahaan.

Untuk menghasilkan kinerja kerja yang baik dan terus stabil dalam mempertahankan kinerja kerja yang baik perlu adanya dukungan seperti kepuasan kerja karyawan yang diartikan sebagai bentuk positif dari karyawan dalam menerima evaluasi terhadap pekerjaan. Menurut (Wijonarko dan Wirapraja, 2023) dalam Maulidiyah dkk. (2021) menyebutkan bahwa kepuasan kerja dapat berupa keadaan emosi karyawan terhadap pekerjaannya baik secara positif maupun negatif. Adapun indikator dari kepuasan kerja mulai dari pekerjaan yang menantang, gaji dan upah, kondisi lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, kesesuaian pribadi dengan pekerjaan.

Dari penjelasan diatas, penulis menyimpulkan bahwa *Job Performance* merupakan hasil akhir dari pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang dijalankan oleh karyawan

yang dinilai berdasarkan keterampilan, pengalaman, waktu, serta dedikasi dalam menyelesaikan pekerjaan. Kinerja kerja yang baik mencerminkan produktivitas individu maupun tim, dan berperan penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Selain memberikan manfaat bagi karyawan secara pribadi. *Job Performance* juga berdampak langsung terhadap efisiensi dan keunggulan kompetitif perusahaan. kinerja kerja menjadi indikator utama yang perlu diperhatikan dan ditingkatkan.

### **2.5.1 Indikator *Job Performance***

Menurut dalam (Maslow, 2021) menjelaskan bahwa indikator *Job Performance* terdapat 6 indikator, meliputi :

1. Tingkat efisiensi dan efektivitas dalam menyelesaikan tugas dan mencapai target;
2. Tingkat akurasi kecanggihan dan kualitas hasil kerja karyawan;
3. Tingkat absensi karyawan dalam menyelesaikan tugas;
4. Tingkat kemampuan kreatifitas karyawan dan inovasi;
5. Tingkat kepuasan pelanggan;
6. Tingkat kejujuran karyawan dalam bekerja.

Menurut (Hermawan, 2024) *Job Performance* terdapat 3 indikator, meliputi :

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Ketepatan waktu

Menurut (Lidwina Mulinbota Moron *et al.*, 2023) *Job Performance* terdapat 3 indikator, meliputi :

1. kualitas dan kuantitas
2. tingkat kerja sama dalam bekerja
3. rasa tanggung jawab yang tinggi dalam bekerja

### 2.5.2 Instrumen Pengukuran *Job Performance*

Menurut (Fahreza, 2018) menjelaskan bahwa *Job Performance* memiliki instrumen pengukuran kerja yang dipakai dalam mengukur kinerja karyawan, meliputi:

1. Prestasi kerja, hasil kerja yang diterima, baik secara kualitas maupun kuantitas kerja.
2. Keahlian, tingkat kemampuan teknis yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas. Keahlian berupa bentuk kerja sama, komunikasi, inisiatif.
3. Perilaku, sikap dan tingkah laku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam melaksanakan pekerjaan, meliputi kejujuran, tanggung jawab, dan disiplin.
4. Kepemimpinan, merupakan aspek kemampuan manajerial dan seni dalam memberikan pengaruh kepada dan mengkoordinasikan pekerjaan secara tepat, cepat, termasuk tanggung jawab pengambilan keputusan, dan penentuan prioritas.

## 2.6 Hubungan Antar Variabel

### 2.6.1 Pengaruh *Workload* terhadap *Digitalization*

*Workload* merupakan beban kerja yang dihadapi oleh karyawan yang meliputi beban secara fisik, mental, emosional. Hal ini dapat terjadi apabila karyawan tidak memahami mengenai pekerjaannya atau menginovasi cara kerjanya, permasalahan tersebut dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang berpengaruh pada tingkat kualitas pekerjaan perusahaan. Salah satu yang dapat dipengaruhi oleh beban kerja karyawan adalah digitalisasi, yang dimana apabila karyawan memiliki beban kerja yang melebihi dari kapasitas yang dimiliki oleh karyawan dapat mempengaruhi tingkat kefokusannya dalam bekerja.

Salah satu penjelasan diatas juga dikemukakan oleh (Abdulkareem *et al.*, 2024) dalam (Mijakoski, 2022) beban kerja mengancam keberlanjutan layanan

publik, karena karyawan yang tidak puas cenderung mengalami kelelahan dan keluar dari perusahaan. Dalam mengatasi ancaman akibat beban kerja ini mendorong digitalisasi sebagai solusi, tetapi beban kerja yang terlalu tinggi juga menghambat digitalisasi karena tekanan dan resistensi. Dalam hal ini beban kerja terhadap digitalisasi memiliki dua pengaruh mulai pengaruh positif dengan adanya beban kerja memunculkan solusi untuk menerapkan sistem digital dalam bekerja, juga ada pengaruh negatif jika beban kerja terlalu banyak berpengaruh pada pelaksanaan pekerjaan secara digital.

### 2.6.2 Pengaruh Work-Life Balance terhadap Digitalization

*Work-Life Balance* merupakan keseimbangan kehidupan kerja yang dimiliki setiap individu dalam menyeimbangkan kehidupan pekerjaan dengan kehidupan diluar pekerjaan yang harus seimbang. *Work-Life Balance* dengan didukung oleh *digitalization* memiliki fungsi sebagai alat untuk memberikan solusi bagi pekerja dalam hal pelaksanaan pekerjaan agar lebih mudah, efisien, dan cepat dalam pengerjaan tugas. Keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik. Dengan menggunakan digitalisasi menciptakan pekerjaan yang *flexible working*.

Menurut, Fisher, Bulger dan Smith (Rahmayati *et al.*, 2022) mendefinisikan bahwa *Work-Life Balance* merupakan hal yang dilakukan seseorang dalam membagi waktu di tempat kerja dengan kehidupan pribadi dan terdapat perilaku yang menjadi awal adanya konflik pribadi dan menjadi sumber energi bagi individu. Dengan adanya keseimbangan kehidupan kerja terhadap digitalisasi dapat meningkatkan lebih baik bagi pekerja sehingga tidak kesulitan untuk pengerjaan tugas dan tuntutan pekerjaan. Meningkatkan kualitas diri di era digitalisasi dengan ikut dalam menghadapi perkembangan dalam teknologi digital untuk memunculkan inovasi baru.

### 2.6.3 Pengaruh *Digitalization* terhadap *Job Performance*

Digitalisasi merupakan proses transformasi dari bentuk konvensional ke bentuk digital, yang mencakup pemanfaatan teknologi digital bagi aspek kehidupan seperti komunikasi pekerjaan. Bagi kinerja kerja digitalisasi termasuk dalam fasilitas kerja, menurut (Studi *et al.*, n.d.) pada (Septiady dan Padilah, 2022), fasilitas kerja merupakan alat atau sarana pendukung yang digunakan dalam aktivitas sehari-hari di perusahaan sangat beragam dalam bentuk, jenis dan manfaatnya, serta disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan perusahaan. Oleh karena itu digitalisasi memberikan kemudahan dengan merubah proses kerja yang bermula secara manual menjadi secara digital. Digitalisasi memberikan nilai positif bagi karyawannya mulai dari skill kerja yang lebih cepat, efisien yang berpengaruh pada kinerja kerja perusahaan. Pada digitalisasi memiliki sifat operasional yang berkaitan dengan penggunaan teknologi, serta bersifat strategis karena berkaitan perubahan model proses kerja untuk peningkatan kinerja dengan sumber daya yang tersedia.

Menurut (Munoz dan Bolivar, 2018) menjelaskan bahwa penerapan digitalisasi perlu diterapkan untuk meningkatkan interaksi publik, hal ini dilakukan dengan melibatkan publik dalam berkontribusi. Penerapan digitalisasi sangat mempengaruhi dalam keberhasilan contohnya budaya organisasi. Pada penerapan digitalisasi juga memberikan peningkatan bagi kinerja kerja yaitu dapat menjalin kerja dengan perusahaan lain dengan proses kerja via online yang masih bisa berkomunikasi jarak jauh untuk mencapai tujuan kerja dengan perusahaan lain. Proses kerja secara digital memberikan waktu kerja yang fleksibel, dapat dikerjakan dimana saja dan pekerjaan selesai dengan tepat.

#### 2.6.4 Pengaruh *Workload* terhadap *Job Performance*

*Workload* dapat daitikan sebagai tuntutan yang tinggi yang dapat meningkatkan kinerja, tetapi apabila terlalu banyak pekerjaan yang dapat menyebabkan kinerja karyawan menjadi lebih berkurang. Kemampuan seorang karyawan yang mampu menyelesaikan serta mudah beradaptasi dengan jumlah tugas dapat mencegah menjadi beban kerja, tetapi apabila karyawan tidak mampu melaksanakan tugas aktivitas tersebut menjadi beban kerja. Beban kerja yang dirasakan oleh karyawan terhadap kinerjanya dan seberapa berat beban kerja yang efektif untuk mendorong kinerja karyawan diharapkan dapat memaksimalkan kemampuan karyawan dalam bekerja.

Hasil riset yang dilakukan oleh (Kandipi dan Setiawan, 2024) mengenai pengaruh beban kerja terhadap kinerja memiliki nilai koefisien determinasi sebesar 0,615 dengan memperlihatkan bahwa beban kerja memiliki variasi kontribusi dalam mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 61,50% sedangkan sisanya 38,50% dipengaruhi oleh variabel lain yang berada diluar model pengujian data. Selain itu dihasilkan nilai koefisien jalur sebesar 0,735. Diperkuat dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ .

#### 2.6.5 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Job Performance*

*Work-Life Balance* dapat disebut sebagai keadaan karyawan yang memandang bahwa bahwa mereka dapat memenuhi tuntutan pekerjaan tanpa mengganggu kebutuhan diluar pekerjaan dan mereka juga dapat memenuhi kebutuhannya diluar pekerjaan tanpa mengganggu urusan diluar pekerjaan. *work-life balance* berhubungan dengan karakteristik, menurut (Djuari *et al.*, 2024) dalam Handoko (2012) karakteristik individu yaitu sikap, minat, dan kebutuhan yang dibawa seseorang dalam situasi kerja.. Secara umum mengungkapkan keseimbangan kehidupan kerja adalah perpaduan seimbang antara konsep kerja dan pribadi yang dilakukan oleh karyawan untuk mencapai tujuan. Studi sebelumnya dijabarkan oleh (Haar, Russo, Sune, dan OllierMalaterre, 2014) bahwa *work life balance* berhubungan dengan

tingkat kinerja karyawan yang lebih tinggi, kepuasan hidup dan kesehatan mental yang lebih baik.

Hasil riset yang telah dilakukan oleh (Krisnandy, 2018) menyatakan bahwa *work life balance* berpengaruh positif pada kinerja karyawan. Menurut (Dina, 2018) menyatakan *Work-Life Balance* menghasilkan pengaruh signifikan pada kinerja. Sehingga apabila yang dirasakan oleh karyawan tinggi, maka karyawan tersebut akan meningkatkan kinerjanya. Sebaliknya, *work life balance* dirasa kurang, maka dapat berdampak buruk pada kinerja karyawan tersebut. Oleh karena itu *Work-Life Balance* memiliki pengaruh yang sangat besar bagi kinerja karyawan dalam peningkatan kualitas kinerja bagi individu maupun perusahaan.

#### **2.6.6 Pengaruh *Workload* terhadap *Job Performance* melalui *Digitalization***

*Workload* mengacu pada tingkat tugas yang wajib diselesaikan oleh karyawan dalam waktu periode pengerjaan tertentu. Beban kerja bisa berupa beban kerja fisik dan non fisik. Beban kerja yang melebihi batas kemampuan karyawan menyebabkan stres yang berujung pada penurunan kinerja. Sebaliknya, apabila memiliki beban kerja yang terlalu ringan dan kurang ada tantangan juga menyebabkan penurunan kinerja, karena karyawan merasa kurang berperan dalam pekerjaan. Bagi kinerja kerja merujuk pada tingkat jauh seorang karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan kualitas dan kuantitas yang diharapkan.

Digitalisasi sebagai variabel mediasi untuk memberikan solusi dengan memperbaiki proses kerja yang memiliki peran penting dalam pengelolaan beban kerja serta peningkatan kinerja kerja. Digitalisasi sebagai mediator yang mengendalikan dampak negatif dari beban kerja yang berlebihan terhadap kinerja karyawan. Apabila digitalisasi diterapkan dengan benar, ia dapat menjadi pendorong peningkatan produktivitas dan efisiensi kerja. Kemampuan digitalisasi dalam suatu perusahaan menjadi faktor kunci yang mempengaruhi peningkatan kinerja perusahaan.

### **2.6.7 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Job Performance* melalui *Digitalization***

*Work-Life Balance* merupakan kondisi yang seimbang antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan kehidupan pribadi seseorang. Karyawan yang dapat mengatur waktu kerja dan kehidupan pribadi dengan seimbang memiliki manfaat kondisi fisik dan mental yang sehat, lebih memiliki termotivasi, lebih fokus saat bekerja. Sebaliknya, apabila karyawan tidak dapat mengatur waktu kerja menyebabkan stress. Keseimbangan kehidupan kerja dapat mempengaruhi kinerja yang merupakan indikator pengukuran dari suatu kesuksesan dan kegagalan individu dan atau perusahaan dalam memenuhi harapan dan kepuasan.

Dalam hal ini keseimbangan kehidupan kerja menjadi salah satu pengaruh kinerja, maka perlu adanya indikator yang dapat memberikan solusi untuk sedikit mengurangi pengaruh tersebut. *Digitalization* merupakan penggunaan teknologi digital yang mampu meningkatkan efisiensi, produktivitas, kreativitas pada karyawan. *Digitalization* juga memberikan manfaat bagi karyawan dengan adanya teknologi ini dapat mengembangkan keterampilan karyawan, meningkatkan rasa partisipasi yang lebih aktif, dan juga membuaat keterlibatan kerja karyawan semakin banyak dengan adanya digitalisasi membuat pekerjaan lebih mudah.

## **2.7 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu merupakan kumpulan karya ilmiah yang telah dilaksanakan oleh peneliti sebelumnya dengan topik penelitian yang belum pernah ditemukan. Penelitian terdahulu digunakan sebagai referensi untuk memperkuat landasan teoritis. Melalui penelitian terdahulu, peneliti dapat mengetahui tentang variabel yang telah diteliti sebelumnya dengan metode yang digunakan serta hasil yang didapat. Dalam hal ini penelitian yang sedang dilakukan dapat disusun dengan lebih jelas dan terarah, serta memiliki kontribusi yang jelas.

### **2.7.1 Penelitian Terdahulu Adriansyah, Sariyanto, Rahmayanti (2022)**

Penelitian yang telah dilakukan oleh T. Elfira Rahmayati, Sariyanto, dan T.M Adriansyah (2022) yang mengangkat judul “Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Work Engagement* pada Dosen Wanita dalam Menghadapi Dunia Pendidikan Di Era Digital”. Penelitian ini bertujuan untuk melihat adanya pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap keterlibatan kerja pada dosen wanita dalam menghadapi dunia pendidikan di era digital. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa *Work-Life Balance* terhadap *Work Engagement* berpengaruh positif dan signifikan.

### **2.7.2 Penelitian Terdahulu Darmastuti, Shidqi, Wicaksono (2023)**

Penelitian yang telah dilakukan oleh Mochammad Farrel Shidqi, Ismi Darmastuti, Bimo Suryo Wicaksono (2023) yang mengangkat judul “Pengaruh Digitalisasi Sistem Perusahaan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tentang pengaruh digitalisasi sistem perusahaan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dalam hal ini dengan hasil yang positif dalam pengaruh digitalisasi terhadap kinerja karyawan juga menghasilkan kinerja kerja yang baik bagi perusahaan.

Hasil dari penelitian pengaruh Digitalisasi Sistem Perusahaan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja menyatakan bahwa Digitalisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi digitalisasi berpengaruh positif dan signifikan hanya melalui variabel kepuasan kerja.

### **2.7.3 Penelitian Terdahulu Rudlan, Sismiati (2022)**

Penelitian yang telah dilakukan oleh Andi Muh. Rudhan dan Sismiati (2022) yang mengangkat judul “Pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Shasco Gunakarya Piranti”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan PT Shasco Gunakarya Piranti. Dalam hal ini, hasil yang menguntungkan dari dampak beban kerja terhadap kinerja pekerja juga menghasilkan produktivitas yang tinggi bagi bisnis. Hasil dari

penelitian menyatakan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **2.7.4 Penelitian Terdahulu Zaleha (2024)**

Penelitian yang telah dilakukan oleh Mutiara Putri Zaleha (2024) yang mengangkat judul “Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kesuksesan Karir dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi (Studi pada PT. SMART Tbk Refinery Surabaya)”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap kesuksesan karir dengan kepuasan kerja sebagai mediasi pada PT SMART Tbk Refinery Surabaya. Hasil dari penelitian menyatakan *Work-Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap kesuksesan karir, kepuasan kerja juga dipengaruhi secara signifikan oleh keseimbangan kehidupan kerja.

#### **2.7.5 Penelitian Terdahulu Rianti, Fibriyani, Wahyuni (2025)**

Penelitian yang telah dilakukan oleh Miranda Vierisa Rianti, Vita Fibriyani, dan Hari Wahyuni (2025) yang mengangkat judul “Pengaruh Beban Kerja Dan *Work-Life Balance* Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Di PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk (Bank Jatim Cabang Pasuruan)”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh beban kerja dan *Work-Life Balance* terhadap produktivitas kerja karyawan di PT Bank Pembangunan daerah Jawa Timur, Tbk (Bank Jatim Cabang Pasuruan).

Latar belakang penelitian ini didasarkan pada menurunnya produktivitas kerja karyawan dikarenakan adanya beban kerja dan *Work-Life Balance* yang berlebihan. Hasil dari penelitian ini menyatakan beban kerja dan *Work-Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Beban kerja dan *Work-Life Balance* merupakan pendorong produktivitas kerja yang baik.

#### **2.7.6 Penelitian Terdahulu Minata, Halin, Wulandari (2024)**

Penelitian yang telah dilakukan oleh Pius Ardi Minata, Hamid Halin, Try Wulandari (2024) yang mengangkat judul “Pengaruh *Work-Life Balance* dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Kage Dwijaya Palembang”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Work-Life*

*Balance* dan Beban terhadap Kinerja Karyawan PT Kage Dwijaya Palembang. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa *Work-Life Balance* dan Beban Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

| No. | Peneliti                                 | Judul                                                                                                                                | Variabel                                                                                                                   | Hasil                                                                                                                                                                                     |
|-----|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Adriansyah, Sariyanto, Rahmayanti (2022) | Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap <i>Work Engagement</i> pada Dosen Wanita dalam Menghadapi Dunia Pendidikan Di Era Digital | Variabel Bebas: <i>Work-Life Balance</i><br>Variabel Terikat: <i>Work Engagement</i>                                       | Hasil menyatakan bahwa <i>Work-Life Balance</i> terhadap <i>Work Engagement</i> pada dosen wanita dalam menghadapi pendidikan di era digital berpengaruh positif dan signifikan.          |
| 2.  | Darmastuti, Shidqi, Wicaksono (2023)     | Pengaruh Digitalisasi Sistem Perusahaan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening                | Variabel Bebas: Digitalisasi Sistem Perusahaan<br>Variabel Terikat: Kinerja Karyawan<br>Variabel perantara: Kepuasan Kerja | Hasil menyatakan bahwa Digitalisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi digitalisasi berpengaruh positif dan signifikan hanya melalui variabel kepuasan kerja. |
| 3.  | Rudlan, Sismiati (2022)                  | Pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Shasco Gunakarya Piranti                                                      | Variabel Bebas: beban kerja<br>Variabel Terikat: Kinerja Karyawan                                                          | Penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh beban kerja.                                                                                 |

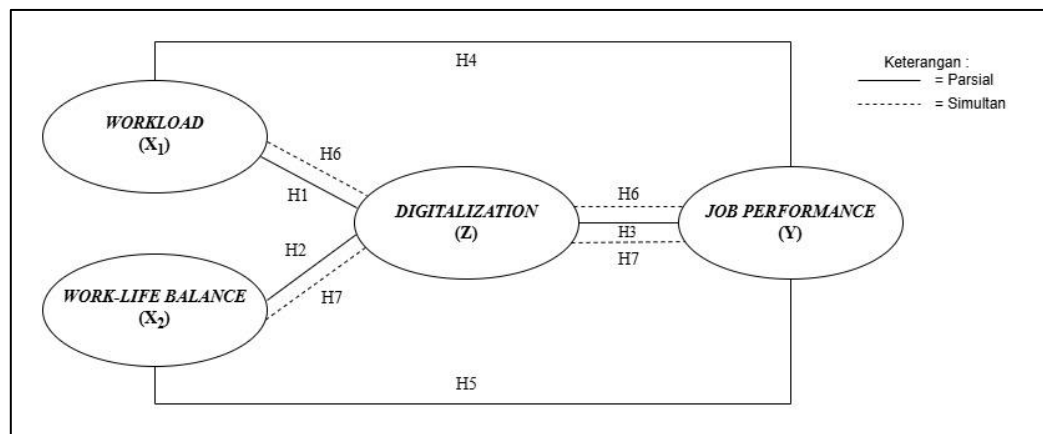
| No. | Peneliti                          | Judul                                                                                                                                                              | Variabel                                                                                                                    | Hasil                                                                                                                                                                                                               |
|-----|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4.  | Rianti, Fibriyani, Wahyuni (2025) | Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap Kesuksesan Karir dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi (Studi pada PT. SMART Tbk Refinery Surabaya)                     | Variabel Bebas: <i>Work-Life Balance</i><br>Variabel Terikat: Kesuksesan Karir<br>Variabel Perantara: Kepuasan Kerja        | Hasil menyatakan <i>Work-Life Balance</i> berpengaruh signifikan terhadap kesuksesan karir dan <i>Work-Life Balance</i> juga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja                                         |
| 5.  | Rianti, Fibriyani, Wahyuni (2025) | Pengaruh Beban Kerja Dan <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Di PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk (Bank Jatim Cabang Pasuruan) | Variabel Bebas: Beban Kerja ( $X_1$ ), <i>Work-Life Balance</i> ( $X_2$ )<br>Variabel Terikat: Produktivitas kerja karyawan | Hasil menyatakan Beban Kerja Dan <i>Work-Life Balance</i> berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. Beban kerja dan <i>Work-Life Balance</i> merupakan pendorong produktivitas kerja yang baik. |
| 6.  | Minata, Halin, Wulandari (2024)   | Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Kage Dwijaya Palembang                                                         | Variabel bebas: <i>Work-Life Balance</i> ( $X_1$ ), Beban Kerja ( $X_2$ )<br>Variabel Terikat: Kinerja Karyawan             | Hasil menyatakan <i>Work-Life Balance</i> dan Beban Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan                                                                                                          |

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

## 2.8 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir merupakan dasar konseptual yang menjelaskan hubungan antar variabel dalam penelitian. Kerangka berpikir memiliki konteks variabel independen (bebas), variabel dependen (terikat), dan variabel mediasi/moderasi/intervensi (perantara). Menurut McGaghie dalam hayati (2020) kerangka berpikir merupakan proses perencanaan dalam melakukan penyajian penelitian dan mendorong penyelidikan atas permasalahan dan konteks penyebab dilakukannya penelitian.

Kerangka berpikir yang mampu menjabarkan teoritis antar variabel yang akan diteliti dan disusun dalam bentuk paradigma, Variabel independen pada penelitian terdapat dua yaitu *Workload* ( $X_1$ ) dan *Work-Life Balance* ( $X_2$ ) dan untuk variabel dependen yang digunakan adalah *Job Performance* ( $Y$ ), juga terdapat variabel mediasi yang digunakan sebagai perantara antar variabel yaitu *Digitalization* ( $Z$ ). Adapun model rancangan kerangka berpikir pada penelitian ini, meliputi :



**Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir**

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Pada gambar 2.1 kerangka berpikir, penelitian ini dilandasi oleh pemikiran mengenai lingkungan kerja modern yang dinamis dan didukung oleh teknologi, *Workload* dan *Work-Life Balance* merupakan faktor utama yang mempengaruhi *Job Performance*, namun dalam konteks transformasi digital yang semakin berkembang, *Digitalization* berpotensi menjadi faktor yang memediasi hubungan antar keduanya dengan kinerja kerja. Oleh karena itu, penulis menyusun kerangka berpikir bahwa

*Workload* dan *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap *Job Performance* dengan melalui *Digitalization* yang memiliki peran sebagai variabel mediasi.

## 2.9 Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara yang diajukan untuk menjelaskan suatu masalah dalam penelitian, hipotesis memiliki sifat sementara yang perlu diuji kebenarannya melalui penelitian dan pengumpulan data secara empiris. Hipotesis menurut poletkel dalam Anuraga (2021) merupakan pernyataan sementara yang tingkat kebenarannya masih perlu dibuktikan. Dalam hal ini, hipotesis disebutkan sebagai jawaban teoritis yang ada pada rumusan masalah yang melatar belakangi dari landasan teori, kerangka konseptual yang disampaikan, oleh karena itu penelitian ini mengembangkan hipotesis bahwa :

- H<sub>1</sub> : *Workload* berpengaruh signifikan terhadap *Digitalization* pada karyawan PT Agro Mandiri Logistik;
- H<sub>2</sub> : *Work-Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap *Digitalization* pada karyawan PT Agro Mandiri Logistik;
- H<sub>3</sub> : *Digitalization* berpengaruh signifikan terhadap *Job Performance* pada karyawan PT Agro Mandiri Logistik;
- H<sub>4</sub> : *Workload* berpengaruh signifikan terhadap *Job Performance* pada karyawan PT Agro Mandiri Logistik;
- H<sub>5</sub> : *Work-Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap *Job Performance* pada karyawan PT Agro Mandiri Logistik;
- H<sub>6</sub> : *Workload* berpengaruh signifikan terhadap *Job Performance* melalui *Digitalization* pada karyawan PT Agro Mandiri Logistik;
- H<sub>7</sub> : *Work-Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap *Job Performance* melalui *Digitalization* pada karyawan PT Agro Mandiri Logistik.