

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep dan Teori

1. *Job Demands Resource Theory*

Job Demands–Resources (JD-R) Theory merupakan teori yang menjelaskan bagaimana karakteristik pekerjaan memengaruhi kondisi psikologis dan kinerja pegawai. Model ini dikembangkan oleh Bakker dan Demerouti pada awal tahun 2000-an dan terus diperbarui dalam berbagai kajian hingga beberapa tahun terakhir, termasuk pada 2017 dan 2022. Inti dari teori ini adalah bahwa setiap pekerjaan memiliki dua unsur utama, yaitu tuntutan pekerjaan (job demands) dan sumber daya pekerjaan (job resources), yang saling berinteraksi dalam memengaruhi hasil kerja individu (Bakker & Demerouti, 2022).

Tuntutan pekerjaan menggambarkan aspek pekerjaan yang membutuhkan usaha fisik maupun mental secara terus-menerus, seperti banyaknya tugas, tekanan waktu, dan kompleksitas tanggung jawab. Jika tuntutan ini terlalu tinggi dan berlangsung lama, pegawai dapat mengalami kelelahan serta penurunan performa. Sebaliknya, sumber daya pekerjaan merupakan faktor pendukung yang membantu pegawai menyelesaikan tugas, mengurangi tekanan kerja, dan menjaga motivasi, seperti aturan kerja yang jelas, dukungan organisasi, dan sistem kerja yang terstruktur (Bakker & Demerouti, 2017).

Dalam pengembangannya, JD-R Theory menjelaskan bahwa terdapat dua jalur utama yang memengaruhi kinerja, yaitu jalur kelelahan dan jalur motivasi. Tuntutan kerja yang tidak terkendali cenderung memicu kelelahan kerja, sedangkan

ketersediaan sumber daya yang memadai mendorong motivasi dan keterlibatan kerja. Karena itu, keseimbangan antara tuntutan dan sumber daya menjadi faktor penting dalam menjaga kinerja pegawai tetap optimal (Bakker & Demerouti, 2017).

Dalam penelitian ini, beban kerja dapat dipahami sebagai bentuk tuntutan pekerjaan karena berkaitan dengan jumlah dan intensitas tugas yang harus diselesaikan. Disiplin kerja menunjukkan keteraturan serta kepatuhan terhadap aturan yang membantu pegawai menghadapi tuntutan tersebut dengan lebih terarah. Dengan disiplin yang baik, pegawai cenderung lebih mampu mengatur waktu, mengikuti prosedur, dan menjaga konsistensi pelaksanaan tugas. (Bakker & Demerouti, 2022).

Di dalam organisasi, kinerja pegawai dipengaruhi oleh bagaimana individu menghadapi tuntutan pekerjaan serta mengelola perilaku kerjanya sehari-hari. Beban kerja yang masih dapat dikendalikan umumnya tidak akan menghambat pencapaian kinerja apabila pegawai memiliki disiplin kerja yang baik. Kondisi tersebut sejalan dengan *Job Demands-Resources (JD-R) Theory* yang menjelaskan bahwa hasil kerja individu dipengaruhi oleh interaksi antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang dimiliki. Oleh karena itu, teori ini digunakan sebagai landasan untuk menjelaskan hubungan antara beban kerja, disiplin kerja, dan kinerja pegawai dalam penelitian ini (Bakker & Demerouti, 2022).

Dengan demikian, keseluruhan teori tersebut menjadi dasar untuk merumuskan kerangka pemikiran bahwa beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan disiplin kerja berpotensi memoderasi hubungan tersebut

dalam konteks BBKSDA Jawa Barat yang masing-masingnya dapat dijelaskan sebagai berikut ini:

2. Manajemen

A. Pengertian Manajemen

Pada dasarnya, manajemen berkaitan dengan bagaimana suatu kegiatan diatur agar dapat berjalan secara terarah. Istilah ini merujuk pada upaya mengatur dan mengoordinasikan berbagai aktivitas melalui proses perencanaan, pengaturan tugas, pengarahan, serta pengawasan agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai. Dengan kata lain, manajemen tidak hanya menekankan pada penggunaan sumber daya, tetapi juga pada kemampuan mengelola proses kerja secara sistematis.

Praktik manajemen tidak hanya diterapkan dalam perusahaan atau organisasi bisnis, tetapi juga dapat dijumpai dalam berbagai aktivitas kehidupan sehari-hari, seperti pengelolaan keluarga, komunitas, maupun pelaksanaan suatu kegiatan atau proyek. Pada dasarnya, manajemen diperlukan untuk mengatur berbagai sumber daya agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik. Menurut Robbins dan Coulter (2021), manajemen merupakan suatu proses yang melibatkan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengendalian terhadap sumber daya organisasi guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Melalui proses tersebut, organisasi dapat menyelaraskan penggunaan sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya untuk mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Griffin juga menjelaskan bahwa manajemen berkaitan dengan serangkaian aktivitas yang mencakup perencanaan, pengambilan keputusan,

kepemimpinan, dan pengendalian dalam organisasi. Aktivitas tersebut dilakukan untuk mengelola berbagai jenis sumber daya, seperti sumber daya manusia, keuangan, fisik, dan informasi, sehingga pelaksanaan kegiatan organisasi dapat berlangsung secara efektif dan efisien. Dengan demikian, manajemen tidak hanya berfokus pada pengaturan sumber daya, tetapi juga pada bagaimana sumber daya tersebut dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi

Berdasarkan berbagai pandangan, manajemen dapat diartikan sebagai suatu proses pengelolaan dan pengoordinasian sumber daya organisasi melalui fungsi-fungsi tertentu agar seluruh kegiatan dapat berjalan secara terarah. Proses ini melibatkan pengaturan tugas, pembagian peran, serta pengawasan terhadap pelaksanaan pekerjaan dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang tersedia guna mendukung tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien

Manajemen juga telah dijelaskan dalam Q.S. As_Sajdah ayat 5 yang berbunyi:

كَانَ يَوْمَ فِي إِلَهِ يَعْزُجُ ثُمَّ الْأَرْضِ إِلَى السَّمَاءِ مِنَ الْأَمْرِ دَبِيرُ

تَعْدُونَ مِمَّا سَنَةِ أَلْفَ مِقْدَارُهُ

Artinya: *“Dia mengatur segala urusan dari langit ke bumi, kemudian (segala urusan) itu naik kepada-Nya pada hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu”*

Ayat ini menyatakan bahwa Allah SWT mengatur segala urusan dari langit ke bumi dengan sempurna, kemudian urusan tersebut naik kembali

kepada-Nya dalam satu hari yang setara seribu tahun menurut hitungan manusia. Ayat ini relevan dengan manajemen karena menggambarkan prinsip pengelolaan optimal: perencanaan strategis dari tingkat atas (langit) ke eksekusi lapangan (bumi), monitoring berkelanjutan, evaluasi hasil yang naik kembali ke pusat pengambilan keputusan, serta efisiensi waktu yang luar biasa—semua dalam satu hari ilahi—sehingga menjadi teladan manajer modern dalam mengatur sumber daya, proses, dan umpan balik untuk mencapai tujuan organisasi secara tepat waktu dan terintegrasi.

B. Fungsi Manajemen

Manajemen dijalankan melalui beberapa fungsi utama yang dikemukakan oleh George R. Terry dan juga banyak dikenal POAC yaitu :

1. *Planning* (Perencanaan)

Fungsi manajemen yang pertama yaitu perencanaan. Fungsi perencanaan merupakan tahap awal dalam manajemen yang berfokus pada penentuan arah kegiatan organisasi. Pada tahap ini, manajemen menetapkan tujuan yang ingin dicapai serta menyusun langkah-langkah kerja yang akan dilakukan dengan menyesuaikan kondisi dan sumber daya yang dimiliki. Perencanaan juga membantu organisasi dalam mempersiapkan tindakan yang diperlukan serta mengantisipasi berbagai kemungkinan yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan. George R. Terry mendeskripsikan perencanaan sebagai proses memilah dan menghubungkan fakta, kemudian menggunakannya untuk menyusun asumsi tentang kondisi masa depan guna merumuskan kegiatan yang diperlukan agar tujuan yang diharapkan dapat tercapai. Di dalam proses

perencanaan, manajemen melakukan berbagai aktivitas untuk mempertimbangkan ketidakpastian yang mungkin muncul, menetapkan arah pencapaian, menilai kemampuan organisasi, serta menentukan langkah-langkah yang perlu dilakukan guna mencapai tujuan.

B. *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian adalah fungsi manajemen yang berkaitan dengan penyusunan struktur organisasi dan pembagian pekerjaan sesuai dengan sumber daya, lingkungan, dan tujuan yang hendak dicapai. Kegiatan ini meliputi pengelompokan tugas menjadi unit-unit kerja yang lebih kecil, penentuan wewenang dan tanggung jawab, serta pengaturan hubungan kerja sehingga pimpinan lebih mudah untuk melakukan pengawasan dan penempatan pegawai di posisi tepat. Demikian, pengorganisasian dapat dipahami sebagai proses penetapan, pengaturan, dan pengelompokan berbagai aktivitas dalam organisasi agar pelaksanaan kerja menjadi lebih teratur.

C. *Actuating* (Pelaksanaan)

Fungsi ketiga adalah *actuating* (pelaksanaan), *actuating* adalah suatu tindakan manajemen yang perlu mendorong pegawai untuk bekerja sesuai dengan arah yang telah ditetapkan. Dalam konteks ini, *actuating* berperan sebagai proses menggerakkan dan membimbing pegawai melalui pemberian arahan yang jelas, sehingga setiap individu maupun kelompok memahami peran dan tugasnya sesuai dengan pembagian kerja dalam masing-masing divisi. Kegiatan pengarahan dapat dilakukan melalui pendampingan, komunikasi, maupun diskusi yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan. Melalui fungsi pelaksanaan ini, rencana

yang telah disusun sebelumnya diwujudkan dalam tindakan nyata sehingga tujuan organisasi dapat dicapai.

D. *Controlling* (pengendalian)

Fungsi yang terakhir yaitu pengendalian (*controlling*), *controlling* adalah metode untuk melakukan pemantauan pelaksanaan kerja untuk pelaksanaan kegiatan organisasi tetap berada pada jalur yang telah ditetapkan. Pada tahap ini, manajemen meninjau pelaksanaan kerja, melihat kesesuaian antara hasil yang dicapai dengan target yang direncanakan, serta melakukan penyesuaian apabila ditemukan perbedaan yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Fahmi (2014) menjelaskan bahwa pengawasan berperan membantu organisasi mewujudkan kinerja pegawai agar berjalan secara optimal dan mendukung tercapainya arah dan tujuan organisasi. Dengan demikian, pengendalian memastikan seluruh aktivitas yang telah direncanakan, diorganisasikan, dan dijalankan tetap berada pada jalur yang benar

Fungsi-fungsi manajemen tersebut tentu dilaksanakan agar tujuan tertentu dalam organisasi tercapai. Oleh karena itu, perlu dipahami pula apa yang menjadi tujuan utama dari manajemen. Bartol dan Martin (1998) menjelaskan bahwa tujuan utama manajemen adalah mencapai sasaran organisasi dengan memaksimalkan penggunaan sumber daya serta mengendalikan berbagai fungsi manajemen secara terpadu.

C. Tujuan Manajemen

Secara umum, manajemen bertujuan untuk memastikan pegawai melaksanakan tugas secara produktif dan terukur dengan mengelola dan mengoordinasikan sumber daya yang tersedia. Tujuan utama manajemen adalah memaksimalkan hasil dengan meminimalkan biaya dan usaha, sekaligus mengembangkan kemampuan anggota organisasi agar mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta membentuk keadaan kerja yang mendukung produktivitas. Di samping itu, manajemen berfungsi sebagai alat kontrol untuk menjaga agar pelaksanaan rencana berjalan sesuai arah serta membantu organisasi untuk tetap kompetitif dan berkelanjutan.

Manajemen berperan strategis dalam mengoordinasikan semua sumber daya organisasi sehingga rencana dapat terealisasi dengan cara yang terarah. Dalam konteks penelitian ini, konsep manajemen menjadi landasan utama bagi organisasi dalam mengelola sumber daya manusianya, khususnya terkait pemberian tupoksi, pembentukan disiplin kerja, dan peningkatan kinerja pegawai. Penerapan manajemen yang baik memungkinkan setiap kegiatan kerja berlangsung terarah, terkoordinasi, serta mampu menciptakan hubungan yang seimbang antara kepentingan organisasi dan kesejahteraan pegawai.

3. Manajemen Sumber Daya Manusia

A. Pengertian MSDM

Menurut Lilis Sulastri, (2014), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan ilmu sekaligus seni dalam mengelola sumber daya organisasi dan peran tenaga kerja agar mampu bekerja dan mencapai tujuan perusahaan itu sendiri, sehingga turut mewujudkan sasaran perusahaan, karyawan, serta masyarakat secara keseluruhan. Sementara Hasibuan, (2017)

menekankan bahwa MSDM memandang karyawan sebagai aset berharga organisasi yang harus dipelihara dan dikembangkan, bukan hanya sebagai faktor produksi. Oleh karena itu, pendekatan MSDM bersifat modern dan komprehensif, berfokus pada pengendalian sumber daya manusia secara strategis untuk dapat memberikan peran serta terhadap mewujudkan rencana organisasi.

Hasibuan (2020) juga, menjelaskan bahwa pengelolaan sumber daya manusia berkaitan dengan berbagai aktivitas manajerial yang mencakup pengaturan, pengarahan, serta pengawasan terhadap tenaga kerja. Aktivitas tersebut meliputi proses pengadaan, pengembangan, pemberian imbalan, pengintegrasian, pemeliharaan, hingga pelepasan pegawai dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi guna mewujudkan sasaran individu, organisasi, dan masyarakat. Sementara Schuler, Dowling, Smart & Huber (dalam Setiono & Enni, 2020) menyatakan bahwa MSDM mengakui peran penting tenaga kerja sebagai aset utama organisasi yang berkontribusi pada tujuan organisasi, melalui penerapan fungsi-fungsi dan kegiatan yang menjamin penggunaan SDM secara optimal serta adil demi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

Manajemen SDM tidak dapat dilepaskan dari pemahaman perilaku individu dalam organisasi, sehingga teori perilaku organisasi digunakan sebagai kerangka yang menjelaskan perilaku individu maupun kelompok dalam memengaruhi kinerja. Teori perilaku organisasi menekankan pentingnya studi sistematis dan *evidence-based management* yaitu pengambilan keputusan manajerial yang didasarkan bukti-bukti dan data ilmiah. Robbins and Judge mengatakan bahwa perilaku organisasi sangat dipengaruhi oleh situasi karena

tidak ada prinsip yang mutlak untuk semua kondisi. Dengan demikian, perilaku organisasi secara keseluruhan memberikan kerangka kerja menyeluruh untuk mengetahui bagaimana pegawai berperilaku di tempat kerjanya, dan bagaimana perilaku tersebut dikelola untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif.

Dari beberapa pandangan para ahli, MSDM merupakan cabang manajemen yang fokus pada fungsi dan hubungan antarmanusia dalam organisasi atau perusahaan. Elemen pokok dari MSDM adalah manusia itu sendiri sebagai karyawan atau pekerja dalam suatu perusahaan atau organisasi.

B. Ruang Lingkup MSDM

Secara umum, ruang lingkup MSDM mencakup perencanaan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi, pengembangan karyawan melalui pelatihan dan peningkatan kompetensi, penilaian kinerja, kompensasi dan reward, hubungan industrial, serta pemeliharaan dan kesejahteraan karyawan (Irwan, 2023; Russel & Bernadin). Selain itu, ruang lingkup MSDM juga berkaitan dengan pengaturan hubungan kerja yang baik antara perusahaan dan pegawai, pengelolaan kedisiplinan, serta penanganan aspek legal dan etis yang berhubungan dengan pengelolaan SDM, sehingga perusahaan atau organisasi dapat menjalankan tanggung jawab sosial dan etika terhadap masyarakat.

Dengan pengelolaan yang menyeluruh pada aspek-aspek tersebut, MSDM berperan penting dalam membentuk iklim kerja yang produktif, rukun, dan berkelanjutan, sehingga organisasi mampu mengantisipasi berbagai tantangan serta perubahan lingkungan dengan lebih baik. Secara umum, aktivitas yang terkait dengan MSDM meliputi:

1. Perancangan Operasional.

Perancangan operasional di bidang manajemen SDM fokus pada pengelolaan rutinitas kerja karyawan, termasuk penyediaan tenaga kerja, pengaturan tugas, serta pengawasan proses agar mendukung efisiensi tujuan organisasi.

2. Sistem *reward*/penghargaan.

Sistem penghargaan mencakup bentuk kompensasi untuk menyemangati karyawan melalui imbalan finansial seperti gaji atau bonus, serta non-finansial seperti kenaikan jabatan dan apresiasi, demi meningkatkan performa dan kepuasan kerja. Penghargaan tersebut dapat berupa kompensasi finansial, seperti gaji, insentif, tunjangan, dan bonus, maupun kompensasi non-finansial, seperti promosi jabatan, pengakuan atas prestasi kerja, pemberian penghargaan, serta kesempatan untuk mengembangkan karier.

3. Pengembangan pegawai dan Organisasi.

Pengembangan pegawai meliputi pelatihan, pendidikan karir, serta program evaluasi untuk meningkatkan skill karyawan dan daya saing organisasi secara berkelanjutan melalui masukan dan penilaian kinerja

4. Komunikasi dan Hubungan Masyarakat

Komunikasi serta humas berperan mengatur alur informasi timbal balik antara organisasi dengan karyawan internal maupun publik luar, seperti masyarakat dan media, guna bentuk citra positif lewat evaluasi pendapat dan program relasi

5. *Staffing*.

Staffing adalah rangkaian pengelolaan personel yang terdiri dari perencanaan keperluan SDM, perekrutan, pemilihan, penugasan, serta perpindahan karyawan agar cocok dengan kebutuhan strategis dan struktur perusahaan. Secara keseluruhan, kelima ruang lingkup tersebut menunjukkan bahwa MSDM bukan hanya mengatur administrasi kepegawaian, MSDM merancang pekerjaan, sistem penghargaan, pengembangan pegawai, pola komunikasi, dan penempatan tenaga kerja agar selaras dengan tujuan organisasi. Dalam konteks BBKSDA Jawa Barat, pengelolaan MSDM yang baik menjadi dasar penting untuk mengatur beban kerja pegawai, menumbuhkan disiplin kerja, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai.

C. Fungsi MSDM

Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Hasibuan (2020: 202) terdiri dari:

1. Perencanaan

Merancang kebutuhan tenaga kerja secara matang agar organisasi selalu memiliki SDM yang cukup untuk mewujudkan rencana perusahaan..

2. Pengorganisasian

Menyusun struktur kerja, membagi tugas, menetapkan hubungan antarposisi, memberi wewenang, serta mengoordinasikan aktivitas agar rencana berjalan lancar..

3. Pengarahan

Memotivasi dan membimbing karyawan agar bekerja produktif

untuk meraih tujuan organisasi melalui pemberian tugas dan pengarahan yang jelas dari pimpinan.

4. Pengendalian

Dilakukan untuk memantau kepatuhan pegawai terhadap aturan serta memastikan pelaksanaan kerja sesuai jadwal dan standar yang telah ditetapkan .

5. Pengadaan

memastikan organisasi memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan. Kegiatan ini mencakup upaya menarik calon pegawai, melakukan penyaringan, menempatkan pegawai pada posisi yang tepat, serta mengenalkan lingkungan kerja agar pegawai dapat beradaptasi dengan baik.

6. Pengembangan

Pengembangan diarahkan pada upaya meningkatkan kualitas pegawai agar mampu menjalankan tugasnya secara lebih baik. Kegiatan ini dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan yang bertujuan untuk memperluas pengetahuan, meningkatkan keterampilan, serta membentuk sikap kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi..

7. Kompensasi

Kompensasi yaitu pemberian upah, tunjangan, atau imbalan secara adil sesuai prestasi kerja dan ketentuan yang berlaku..

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah proses perusahaan dalam menyejajarkan kepentingan organisasi dengan kebutuhan pegawai, sehingga hubungan kerja yang tercipta menjadi lebih selaras dan saling memberikan manfaat.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk menjaga kondisi fisik, kenyamanan mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap memiliki semangat dan produktivitas selama bekerja.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan aspek penting untuk menerapkan tata tertib dan sanksi untuk memastikan karyawan taat pada peraturan organisasi dan juga kesadaran dan kesediaan karyawan untuk mematuhi aturan-aturan yang berlaku.

11. Pemberhentian

Pemberhentian yaitu proses mengakhiri hubungan kerja karyawan karena permintaan sendiri, kebijakan perusahaan, berakhirnya kontrak, pensiun, atau sebab lainnya.

D. Tujuan MSDM

Setiap kegiatan manusia pasti memiliki tujuan tertentu, sehingga MSDM pun dilaksanakan dengan berbagai macam tujuan, mulai dari yang utama, umum, hingga yang lebih spesifik. Tujuan pokok dari MSDM adalah meningkatkan produktivitas, memperbaiki kualitas lingkungan kerja, serta memastikan organisasi mematuhi berbagai ketentuan hukum (Schuler, 2010). Adanya MSDM bertujuan agar organisasi atau perusahaan bisa meraih keberhasilan melalui kinerja sumber daya manusianya, di mana MSDM dianggap sangat penting untuk memaksimalkan hasil kerja karyawan di suatu organisasi. Selain itu, terdapat tujuan MSDM yang lebih khusus, yaitu:

1. Memastikan organisasi dapat memperoleh dan memperkuat tenaga kerja yang kompeten, dapat diandalkan, serta memiliki semangat yang tinggi.

2. Memperkuat serta mengembangkan kemampuan, kontribusi, dan keterampilan individu yang ada dalam organisasi secara berkelanjutan.

3. Menyusun sistem kerja yang memiliki kinerja optimal, termasuk prosedur seleksi dan perekrutan yang ketat, sistem pemberian kompensasi dan insentif berdasarkan prestasi, serta pengembangan manajemen beserta program pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan bisnis organisasi..

4. Kinerja Pegawai

A . Pengertian Kinerja.

Kinerja pada dasarnya adalah hasil kerja karyawan secara kualitas maupun kuantitas dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Hal ini menunjukkan bagaimana kemampuan nyata seorang pegawai dalam mengemban tanggung jawabnya. (Mangkunegara, 2017). Sejalan dengan pendapat itu, Rivai (2018) mendefinisikan kinerja sebagai tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan selama periode tertentu yang diukur berdasarkan target atau standar yang telah ditentukan. Sedangkan Menurut Sinaga (2020) kinerja adalah hasil nyata yang diperoleh individu dari tugas-tugasnya di dalam organisasi. Pencapaian ini tentu tidak lepas dari berbagai faktor pendukung yang membantu organisasi dalam mencapai tujuan utamanya.

Berdasarkan berbagai definisi para ahli, bisa disimpulkan kinerja adalah capaian kerja yang diperoleh dalam kurun waktu tertentu, meliputi unsur kualitas maupun kuantitas hasil pekerjaan. Capaian ini diukur melalui standar organisasi yang telah ditetapkan, sehingga menjadi patokan utama dalam

mengevaluasi keberhasilan pegawai menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

B. Faktor yang mempengaruhi Kinerja

Mangkunegara (2015, dalam Adhari,2020), mengemukakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

1) Faktor kemampuan (*Ability*)

Dari Secara psikologis, kemampuan ini terdiri dari kemampuan potensial (seperti tingkat IQ) dan kemampuan aktual (seperti latar belakang pendidikan dan pengalaman). Artinya, karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (antara 110–120), ditambah dengan modal pendidikan dan pengalaman kerja yang matang, biasanya akan lebih mudah menyelesaikan tugas-tugasnya. Karenanya perusahaan sangat penting untuk menempatkan karyawan di posisi yang memang sesuai dengan keahlian mereka.

2) Faktor Motivasi (*Attitude*)

Motivasi muncul dari sikap atau *attitude* karyawan saat menempuh berbagai suasana dan kondisi kerja. Motivasi ini menjadi dorongan internal yang memfokuskan pegawai untuk berusaha memperoleh sasaran kerja yang telah ditetapkan. Ini mencerminkan bagaimana karyawan menanggapi pekerjaan yang diberikan, tantangan dan interaksi dari rekan kerja, atasan ataupun bawahan. Karyawan yang memiliki attitude yang baik dalam pekerjaan atau lingkungan kerja cenderung memiliki tingkat motivasi yang tinggi

C. Dimensi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara 2017 , kinerja pegawai dapat dilihat dari enam dimensi utama yang mencerminkan berbagai aspek kontribusi individu

terhadap organisasi yaitu:

1) *Quality*: Kualitas kerja menunjukkan seberapa teliti dan seberapa sesuai hasil pekerjaan dengan standar yang ditentukan. Kinerja yang baik terlihat dari pegawai yang bisa menghasilkan pekerjaan dengan sedikit kesalahan, dikerjakan secara cermat, dan tetap mengikuti ketentuan yang berlaku. Semakin tinggi ketelitian dan kesesuaian hasil kerja dengan standar, semakin baik pula kualitas kerja yang dihasilkan.

2) *Quantity*: berhubungan dengan jumlah pekerjaan yang pegawai bisa selesaikan dtepat waktu . Hal ini menunjukkan kemampuan seseorang dalam memenuhi target kerja dan menyelesaikan volume pekerjaan yang sudah ditentukan oleh organisasi. Pegawai dengan kinerja yang baik biasanya mampu mencapai target yang diberikan dan menyelesaikan pekerjaan sesuai jumlah yang diharapkan.

3) *Pelaksanaan tugas*: Pelaksanaan tugas menunjukkan kemampuan pegawai dalam menjalankan pekerjaan berdasarkan aturan dan arahan yang sudah ditetapkan. Hal ini terlihat dari sejauh mana pegawai mengikuti aturan kerja, menjalankan tugas sesuai instruksi atasan, dan menjaga konsistensi dalam menyelesaikan pekerjaan. Semakin baik pelaksanaan tugasnya, semakin tinggi kinerja yang ditunjukkan.

4) *Tanggung Jawab*: Tanggung jawab adalah kesadaran pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi kewajibannya. Ini mencakup kemampuan menyelesaikan tugas sampai tuntas, mempertanggungjawabkan hasil kerja, dan tidak menghindari tugas yang diberikan. Pegawai yang

memiliki tanggung jawab tinggi akan lebih menunjukkan komitmen terhadap pekerjaannya dan berusaha menyelesaikan setiap tugas dengan baik.

Pendapat tersebut menunjukkan bahwa kinerja pegawai dapat diukur secara komprehensif melalui segi kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas, tanggung jawab. Indikator-indikator inilah yang nantinya dapat dijadikan dasar dalam penyusunan instrumen penelitian.

Kinerja pegawai menjadi patokan utama keberhasilan organisasi dalam mewujudkan sasaran yang telah direncanakan. Kinerja ini menggambarkan sejauh mana pegawai menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang diharapkan organisasi. Tingkat kinerja pegawai tercermin dari kualitas serta volume hasil kerja, ketepatan waktu penyelesaian, serta sikap bertanggung jawab dan kolaboratif di tempat kerja. Dengan demikian, kinerja menjadi variabel penting yang dipengaruhi oleh kondisi kerja, termasuk beban kerja dan perilaku disiplin pegawai.

D. Hubungan Kinerja dengan penelitian

Kinerja pegawai mempunyai peran penting dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja pegawai sebagai variabel terikat (Y) dalam penelitian ini karena kinerja merupakan indikator utama keberhasilan pelaksanaan tugas di BBKSDA. Kinerja menggambarkan sejauh mana pegawai berhasil menyelesaikan tugas sesuai sasaran, kriteria, dan jadwal yang telah ditentukan dalam SKP dan pelaporan e-Kinerja. Dalam konteks BBKSDA, kinerja pegawai dipengaruhi oleh variasi tugas yang bersifat dinamis—mulai dari patroli kawasan, pendataan satwa, mitigasi konflik, hingga penyusunan laporan administratif. Beban kerja yang meningkat akan memengaruhi kemampuan

pegawai dalam mencapai target apabila tidak diimbangi dengan sikap kerja yang positif, khususnya disiplin. Maka dari itu, kinerja pegawai menjadi relevan dalam penelitian ini karena menjadi hasil akhir dari bagaimana beban kerja dikelola dan bagaimana disiplin kerja berperan dalam memoderasi pengaruh tersebut

5 . Disiplin Kerja (Variabel moderasi)

Variabel moderasi didefinisikan sebagai komponen yang dapat mengubah arah atau kekuatan hubungan antara variabel bebas (*independent*) dan variabel terikat (*dependent*), baik menjadi semakin kuat maupun melemah. Oleh karena itu, variabel moderasi sering dipandang sebagai variabel yang turut memengaruhi hubungan antar variabel dalam suatu model penelitian. (Ghozali,2021)

Disiplin kerja memegang peranan krusial dalam menjembatani pengaruh antara beban kerja terhadap kinerja karyawan. Ketika volume pekerjaan sedang tinggi, tingkat produktivitas dan target kerja akan tetap tercapai secara optimal apabila didukung oleh kedisiplinan yang tinggi, seperti ketepatan waktu hadir serta kepatuhan terhadap standar operasional prosedur (SOP), menuntaskan tugas sesuai jadwal, dan menginput laporan kinerja secara teratur. Disiplin yang baik membantu pegawai mengatur waktu, memprioritaskan tugas, serta tetap konsisten dalam bekerja meskipun tuntutan pekerjaan meningkat. Sebaliknya, apabila disiplin pegawai rendah, beban kerja yang tinggi akan semakin sulit diselesaikan, sehingga berpotensi menurunkan kinerja. Dengan demikian, variabel disiplin kerja di sini berfungsi sebagai peredam dampak negatif dari tingginya beban kerja terhadap hasil kerja.

Di BBKSDA, disiplin kerja merupakan faktor penting yang dapat mengurangi dampak negatif beban kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini karena pelaksanaan tugas pegawai menuntut ketepatan waktu, kepatuhan terhadap prosedur yang berlaku, serta konsistensi dalam menyusun dan menyampaikan laporan kerja. Ketika pegawai dihadapkan pada beban kerja yang tinggi, misalnya ketika harus melakukan patroli kawasan, pendataan satwa, atau penanganan konflik satwa liar, disiplin yang baik membantu mereka mengatur prioritas tugas, mematuhi SOP, serta menyelesaikan kegiatan lapangan maupun administrasi secara tepat waktu. Pegawai yang disiplin juga cenderung lebih tertib dalam mengisi e-Kinerja dan menyiapkan laporan harian, sehingga kinerjanya tetap dapat tercapai meskipun beban kerja meningkat. Dengan demikian, disiplin kerja memastikan bahwa tingginya beban kerja tidak langsung menurunkan kinerja, tetapi tetap dapat dikelola sehingga hasil kerja tetap optimal.

Peran disiplin kerja dalam hubungan beban kerja dan kinerja pegawai dapat dijelaskan melalui teori perilaku organisasi. Hasibuan (2016) menjelaskan disiplin kerja berkaitan dengan sikap pegawai dalam menaati aturan, tanggung jawab, dan ketentuan pekerjaan yang berlaku di organisasi. Disiplin yang baik membantu pegawai bekerja lebih terarah, sehingga saat beban kerja meningkat, dampaknya terhadap kinerja tidak selalu menjadi negatif. Dengan adanya disiplin, pegawai cenderung tetap bekerja sesuai standar dan mampu mengatur waktu dengan lebih baik. Hal ini membuat pengaruh buruk dari beban kerja bisa ditekan, sehingga kinerja pegawai tetap terjaga meskipun tuntutan pekerjaan bertambah.

A. Pengertian Disiplin Kerja.

Menurut Afandi (2021), disiplin kerja yaitu aturan ataupun ketentuan yang dibuat oleh pimpinan organisasi agar seluruh anggota menaati apa yang sudah ditetapkan. Dari situ, muncul sikap yang mencerminkan ketaatan, keteraturan, dan rasa tanggung jawab dalam menjalankan tugas di tempat kerja. Disiplin seperti ini sangat berpengaruh terhadap hasil kerja pegawai maupun perusahaan secara keseluruhan. Disiplin kerja sebaiknya dipahami sebagai bentuk pembinaan bagi karyawan agar mereka dapat menjalankan prosedur perusahaan dengan baik. Semakin tinggi tingkat kepatuhan karyawan, semakin meningkat pula produktivitas kerja individu dan performa organisasi.

Sementara Hasibuan (2021) memandang disiplin kerja sebagai sikap yang muncul dari kesadaran individu dalam menaati ketentuan yang ada di lingkungan kerja. Sejalan dengan itu, Agustini (2019) menjelaskan disiplin kerja yaitu sejauh mana tingkat ketaatan karyawan terhadap segala regulasi, standar operasional, serta nilai-nilai yang diterapkan di tempat kerja. Adanya kepatuhan ini sangat penting untuk membentuk perilaku kerja yang konsisten dan terarah, sehingga visi serta target yang telah ditetapkan oleh organisasi dapat direalisasikan dengan lebih efektif. Dari semua uraian definisi para ahli, disimpulkan bahwa disiplin kerja dapat disimpulkan sebagai upaya manajemen perusahaan untuk mengendalikan karyawan agar taat pada standar organisasi secara teratur dan berkelanjutan, demi mewujudkan sasaran perusahaan dengan cara yang tepat guna.

B. Macam macam disiplin kerja

Mangkunegara (2020) mengelompokkan disiplin kerja menjadi disiplin preventif dan disiplin korektif. Disiplin preventif berfokus untuk mendorong pegawai untuk mematuhi ketentuan serta prosedur kerja yang berlaku. Penerapan disiplin ini diarahkan untuk menumbuhkan kesadaran dan pengendalian diri pegawai dalam menjalankan tugasnya, sehingga berbagai bentuk pelanggaran dapat dicegah sebelum terjadi. Sedangkan disiplin korektif merupakan usaha untuk mengarahkan kembali pegawai agar taat pada peraturan dan pedoman kerja yang ditetapkan. Dalam penerapannya, pegawai yang melanggar disiplin diberikan sanksi agar mereka tidak mengulangi kesalahan yang sama.

Sementara itu, George R. Terry dalam Sukarna juga membagi disiplin menjadi dua macam:

1. *Self-imposed discipline*, yaitu disiplin yang muncul dari dalam diri akibat dorongan perasaan, kehendak, dan pemikiran sendiri untuk mematuhi atau melaksanakan sesuatu secara sukarela.

2. *Command discipline*, yaitu disiplin yang muncul dari ketakutan akan konsekuensi hukuman jika tidak mematuhi. Dengan demikian, disiplin bisa bersumber dari inisiatif diri untuk taat pada peraturan, atau justru karena paksaan eksternal.

C. Dimensi Disiplin Kerja

Merujuk pandangan Hasibuan(2020: 194), indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan adalah:

1. Mematuhi semua peraturan perusahaan(Kepatuhan)

Aspek kepatuhan dalam ruang lingkup disiplin kerja menunjukkan adanya kesadaran dan kesediaan staf untuk mengikuti setiap aturan serta kebijakan yang berlaku di dalam organisasi. Sikap ini

dapat diamati melalui cara pegawai menjalankan pembagian tugas yang sudah ditentukan, menyelesaikan pekerjaan berdasarkan standar operasional yang ada, serta mematuhi instruksi dari pimpinan selama bekerja. Pada dasarnya, ketika komitmen pegawai untuk mengikuti aturan dan arahan pimpinan semakin kuat, maka kualitas disiplin kerja yang ditunjukkan juga akan semakin optimal.

2. Penggunaan waktu secara efektif (ketepatan waktu)

Ketepatan waktu menunjukkan kemampuan pegawai dalam menggunakan waktu kerja secara efektif sesuai dengan ketentuan. Hal ini dilihat dari kedisiplinan dalam datang dan memulai pekerjaan tepat waktu, kemampuan menyelesaikan tugas sesuai waktu yang ditentukan, serta tidak menunda pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Pegawai yang memiliki ketepatan waktu yang baik akan mampu menjaga kelancaran pekerjaan dan mendukung pencapaian target organisasi.

3. Tanggung Jawab

Tanggung jawab dalam disiplin kerja berkaitan dengan kesadaran pegawai dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas yang menjadi kewajibannya. Hal ini ditunjukkan melalui kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan secara mandiri tanpa bergantung pada orang lain, menjaga kualitas hasil kerja meskipun menghadapi berbagai tuntutan pekerjaan, serta kesungguhan dalam menyelesaikan tugas hingga tuntas. Pegawai yang mempunyai tanggung jawab tinggi akan menunjukkan komitmen terhadap pekerjaannya dan berupaya memberikan hasil yang optimal.

Indikator-indikator disiplin kerja tersebut menggambarkan tingkat kepatuhan pegawai terhadap aturan, prosedur, dan norma waktu kerja di Balai Besar Konservasi Sumber Daya Alam Jawa Barat, yang relevan dengan fokus penelitian pada pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai dengan disiplin sebagai variabel moderasi. Fenomena di lapangan, seperti keterlambatan absensi, ketidakpatuhan jam kerja, serta pelaksanaan tugas konservasi yang kurang konsisten akibat beban kerja tinggi, menunjukkan bahwa disiplin kerja berpotensi memoderasi hubungan tersebut agar kinerja tetap optimal. Oleh karena itu, pegawai yang mampu mempertahankan kedisiplinannya di tengah tekanan beban kerja yang tinggi diharapkan dapat menjadi faktor pembeda dalam menghasilkan kinerja yang lebih baik dibandingkan pegawai yang tingkat disiplinnya rendah. Kondisi ini menjadi dasar dimasukkannya disiplin kerja sebagai pemoderasi dalam penelitian ini.

6. Beban Kerja

A. Pengertian Beban kerja

Beban kerja yaitu sekumpulan tugas atau aktivitas dinas yang wajib dirampungkan oleh seorang karyawan dalam kurun waktu terbatas. (Krisdianto et al, 2023). Sementara Kasmir (2019) menjelaskan bahwa beban kerja dapat diestimasi melalui komparasi antara waktu standar yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan terhadap total waktu yang tersedia. Harini et al. (2018) juga menyebutkan beban kerja merupakan bentuk tanggung jawab yang harus diselesaikan oleh pegawai dalam keterbatasan waktu dengan mengerahkan seluruh kompetensi serta kapasitas yang mereka miliki.

Dari pendapat tersebut, disimpulkan bahwa beban kerja dapat dipahami sebagai pandangan subjektif pekerja terhadap kuantitas dan kualitas kegiatan kerja yang wajib diselesaikan dalam periode waktu spesifik, termasuk juga dengan segala kesulitan yang menyertainya dalam proses pelaksanaan. Pengukuran beban kerja ini biasanya dilakukan dengan menghitung keseluruhan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan satu set tugas tertentu .

Ketika seorang karyawan berhasil mengelola dan menyelesaikan seluruh tanggung jawab yang diberikan sesuai jadwal, maka kondisi tersebut belum tentu dikategorikan sebagai beban kerja yang berat. Akan tetapi, bila terjadi ketidakmampuan dalam memenuhi tuntutan tersebut, tugas-tugas berubah menjadi beban kerja yang menekan. Beban kerja muncul ketika tuntutan pekerjaan yang diharapkan melebihi kemampuan aktual yang dimiliki karyawan. Beban kerja yang terlalu tinggi dapat menyebabkan kelelahan fisik maupun mental. Hal ini memicu penurunan kualitas hasil kerja, meningkatnya kesalahan, dan terhambatnya produktivitas. (Mangkunegara,2017)

Beban kerja dibagi menjadi dua dimensi utama, yaitu beban kerja kuantitatif yang berkaitan dengan volume pekerjaan yang berlebihan atau terlalu banyak sehingga melampaui batas waktu yang tersedia, serta beban kerja kualitatif yang menekankan pada tingkat kompleksitas dan kesulitan tugas yang terlalu tinggi untuk dikerjakan secara efektif. (Lestari dan Ratnasari, 2018)

Menurut Hastuningsih (2019), beban kerja dapat dikelompokkan ke dalam beberapa kondisi sebagai berikut:

1. Beban kerja di atas normal

Beban kerja di atas normal terjadi ketika tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan pegawai melebihi kemampuan atau waktu kerja yang tersedia, sehingga penyelesaian tugas memerlukan upaya tambahan di luar jam kerja.

2. Beban kerja normal

Beban kerja normal menunjukkan kondisi di mana jumlah tugas yang diberikan seimbang dengan kemampuan pegawai serta dapat diselesaikan sesuai dengan waktu kerja yang ditentukan.

3. Beban kerja di bawah normal

Beban kerja di bawah normal menggambarkan keadaan ketika pekerjaan yang harus diselesaikan relatif sedikit atau dapat diselesaikan dalam waktu yang lebih singkat dibandingkan dengan kapasitas kerja pegawai.

Pembagian ini menggambarkan bahwa tingkat beban kerja setiap individu bisa berbeda, tergantung kecocokan antara tuntutan tugas dengan kemampuan pekerja. Karenanya, pengelolaan beban kerja yang pas sangat diperlukan agar kinerja pegawai tetap maksimal tanpa menimbulkan kelelahan atau turunnya produktivitas.

B. Faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja

Harini et al. (2018) mengemukakan bahwa beban kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

1. Faktor eksternal

Faktor eksternal berasal dari luar pekerja dan berkaitan dengan kondisi pekerjaan yang dihadapi, antara lain:

a). Tugas fisik dan mental, meliputi pengaturan ruang kerja, ketersediaan peralatan dan fasilitas kerja, postur kerja, tingkat kompleksitas pekerjaan, kebutuhan pelatihan, serta besarnya tanggung jawab yang diterima.

b). Organisasi kerja, Seperti pengaturan jam kerja, waktu istirahat, penggunaan sistem shift, sistem gaji, struktur organisasi, serta kejelasan pembagian tugas masing-masing.

c). Lingkungan kerja, mencakup kondisi fisik, biologis dan suasana psikologis yang memengaruhi pegawai pada saat mereka bekerja

2. Faktor internal

Faktor internal berkaitan dengan kondisi individu serta respons pekerja terhadap tuntutan pekerjaan yang diterima, meliputi:

a). Faktor somatik, seperti umur, jenis kelamin, bentuk tubuh, status gizi, serta kondisi kesehatan.

b). Faktor psikologis, yang meliputi motivasi kerja, persepsi terhadap pekerjaan, tingkat kepuasan kerja, kepercayaan diri, serta kemauan dalam bekerja.

C. Dimensi Beban Kerja

Menurut Tarwaka (2015:131) indikator beban kerja diantaranya:

1. Beban Kerja Waktu

Beban kerja waktu muncul ketika individu dihadapkan pada tuntutan penyelesaian pekerjaan dalam jangka waktu tertentu yang dirasakan tidak sebanding dengan jumlah tugas yang diberikan. Kondisi

ini dapat terlihat dari adanya tekanan untuk membereskan pekerjaan dalam waktu terbatas, situasi di mana pegawai harus menangani beberapa tugas secara bersamaan, serta tuntutan untuk bekerja dengan kecepatan tinggi agar seluruh pekerjaan terselesaikan tepat waktu. Selain itu, beban kerja waktu juga berkaitan dengan persepsi individu terhadap kecukupan waktu kerja yang dimilikinya. Apabila pegawai merasa waktu yang tersedia tidak cukup untuk menyelesaikan seluruh tugas yang menjadi tanggung jawabnya, maka hal tersebut akan meningkatkan tekanan kerja yang dirasakan. Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat memengaruhi efektivitas kerja serta kualitas hasil pekerjaan. pengelolaan beban kerja waktu yang baik menjadi hal yang krusial agar pegawai bekerja secara optimal

2. Beban kerja mental

beban kerja mental berkaitan dengan besarnya tuntutan kognitif yang harus dipenuhi individu dalam melaksanakan pekerjaannya. Beban ini muncul ketika suatu pekerjaan membutuhkan tingkat konsentrasi yang tinggi, ketelitian dalam mengolah informasi, serta kemampuan berpikir yang berkelanjutan. Pekerjaan yang memiliki tingkat kompleksitas tinggi umumnya menuntut individu untuk memahami berbagai informasi sekaligus, melakukan analisis, serta mengambil keputusan secara cepat dan tepat.

Beban kerja mental juga dipengaruhi oleh seberapa besar perhatian yang harus dicurahkan dalam menyelesaikan tugas. Ketika individu diharuskan untuk terus fokus dalam durasi yang lama, maka hal

tersebut dapat meningkatkan lelah mental. Kondisi ini akan semakin berat apabila pekerjaan mengandung tingkat kesulitan yang tinggi serta membutuhkan respon yang cepat terhadap berbagai situasi yang muncul. Oleh karena itu, semakin tinggi tuntutan terhadap konsentrasi, kompleksitas tugas, dan kecepatan dalam pengambilan keputusan, maka semakin tinggi beban kerja mental yang dirasakan oleh pegawai.(Tarwaka,2015)

3. Beban Kerja Psikologis

Beban kerja psikologis berhubungan pada tekanan emosional yang dialami individu sebagai akibat dari tuntutan pekerjaan. Tekanan ini dapat muncul ketika pegawai dihadapkan pada target tinggi, tanggung jawab yang besar, maupun kondisi kerja yang menimbulkan rasa tertekan. Dalam situasi tertentu, individu dapat merasakan beban emosional berupa kecemasan, ketegangan, atau perasaan terbebani selama menjalankan tugasnya. Selain itu, beban kerja psikologis juga tercermin dari kondisi kelelahan emosional yang dialami akibat pekerjaan yang dilakukan secara terus-menerus tanpa adanya jeda yang memadai. Ketika tekanan kerja berlangsung dalam jangka waktu yang panjang, hal tersebut dapat memengaruhi kondisi psikologis individu, seperti menurunnya motivasi serta tingkat stress yang tinggi (Tarwaka,2015).

Beban kerja menjadi salah satu faktor penting yang menentukan bisa atau tidaknya seorang pegawai memberikan hasil kerja yang maksimal. Hal ini tidak hanya seberapa banyak tugas yang harus dibereskan, tapi juga melihat tingkat

kesulitan dari pekerjaan tersebut serta batasan waktu yang ada dalam proses penyelesaiannya. Jika beban kerja yang diberikan sudah terlalu berlebihan, hal itu bisa memicu rasa lelah secara fisik maupun pikiran, yang ujung-ujungnya membuat fokus berkurang dan mutu pekerjaan menurun. Namun sebaliknya, jika beban kerja yang diterima sesuai dengan kemampuan karyawan, hal ini justru bisa meningkatkan produktivitas dan efisiensi dalam bekerja. Oleh sebab itu, tata kelola beban kerja yang pas menjadi kunci utama dalam membantu instansi mencapai target-targetnya.

Dalam penelitian ini, beban kerja ditetapkan sebagai variabel independen (X) karena dipandang sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, khususnya pada instansi pemerintah seperti BBKSDA. Pegawai BBKSDA memiliki karakteristik tugas yang kompleks, yaitu kombinasi pekerjaan lapangan dan administratif yang harus diselesaikan dalam waktu yang sama. Ketika jumlah tugas meningkat atau terjadi tugas mendadak seperti patroli, mitigasi konflik satwa, atau pendataan lapangan, pegawai berpotensi mengalami tekanan waktu sehingga hal tersebut berdampak pada pencapaian kinerja yang dilaporkan melalui e-Kinerja. Oleh karena itu, beban kerja dipilih sebagai fokus penelitian karena secara teoritis dan empiris memiliki pengaruh langsung terhadap kemampuan pegawai memenuhi sasaran kinerja yang telah ditetapkan. Selain itu, pengukuran beban kerja dalam penelitian ini juga penting untuk memberikan gambaran empiris mengenai kondisi aktual yang dihadapi pegawai, sehingga diharapkan menjadi pertimbangan bagi BBKSDA dalam melakukan evaluasi serta perbaikan sistem pembagian tugas agar lebih proporsional dan efektif dalam mendukung peningkatan kinerja pegawai.

B. Peneliti Terdahulu

Kajian penelitian terdahulu merupakan telaah terhadap berbagai penelitian yang sama dengan topik yang sedang diteliti. Kajian ini ditunjukkan untuk mengetahui persamaan maupun perbedaan hasil penelitian sebelumnya sehingga dapat dijadikan sebagai bahan perbandingan. Selain itu, penelitian terdahulu juga berfungsi sebagai referensi, sumber rujukan, serta pendukung dalam penyusunan penelitian yang akan dilakukan.

Sampai saat ini, hasil dari berbagai penelitian terdahulu mengenai beban kerja dan disiplin kerja masih menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Beberapa studi menemukan bahwa beban kerja yang terlalu besar terbukti menurunkan capaian kinerja pegawai. Namun di sisi lain, ada juga penelitian yang menunjukkan bahwa dampak beban kerja tidak terlalu berarti atau tidak signifikan. Perbedaan hasil ini pun terjadi pada variabel disiplin kerja, sebagian riset menyebutkan bahwa tingkat kedisiplinan bisa mendorong kinerja karyawan, sementara riset lainnya justru menemukan hasil yang sebaliknya. Adanya ketidakpastian atau celah dari hasil-hasil penelitian sebelumnya inilah yang menjadi alasan kuat mengapa hubungan antar-variabel ini sangat perlu diteliti kembali, khususnya pada instansi pemerintah seperti di BBKSDA Jawa Barat

Kajian terhadap penelitian terdahulu juga diperlukan untuk mengidentifikasi posisi penelitian yang dilakukan saat ini, baik dari sisi variabel, metode, maupun konteks objek penelitian. Tabel 2.1 berikut adalah penelitian terdahulu yang relevan untuk dijadikan referensi penelitian.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Harsa arfif (2022)	Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja karyawan pada pt arista auto prima	X: Beban Kerja; ; Y: Kinerja Karyawan	Beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja
2	Dea Puteri Auliasari (2025)	Pengaruh Disiplin Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan	X: Beban kerja Z: Disiplin kerja Y: Kinerja karyawan	Beban kerja berpengaruh positif & signifikan (koef. 0.378, sangat kuat); disiplin kerja positif & signifikan (koef. 0.254, kuat)
3	Pratama N.R (2024)	Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Stres Kerja sebagai Variabel Mediasi	X: Beban Kerja; Z: Stres Kerja; Y: Kinerja Karyawan	Beban kerja meningkatkan stres dan berdampak negatif signifikan pada kinerja; stres kerja memediasi hubungan beban kerja dan kinerja.
4	Widodo, . (2025)	Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Adhi Karya	X: Beban Kerja; Y: Kinerja Karyawan	Beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan; beban kerja yang terkelola mendorong produktivitas.
5	Bustami Zainuddin dan Lidia Sari (2025)	Peran Disiplin Kerja dalam Memoderasi Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Penanaman	X: motivasi kerja z; disiplin kerja y: kinerja	Disiplin kerja memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

6	Aurellitha D.A. (2025)	Pengaruh Beban Kerja, Jam Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan	X1: Beban Kerja; X2: Jam Kerja; X3: Kompensasi; Y: Kinerja Karyawan	Beban kerja, jam kerja, dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja; beban kerja secara parsial berpengaruh positif.
7	Susanto Putra S (2024)	Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur	X: Beban Kerja; Y: Kinerja Karyawan	Beban kerja berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
8	Saputri (2021)	Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai	X: disiplin Kerja; Y: Kinerja Karyawan	Disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan & cenderung negatif terhadap kinerja.
9	Fitriani Rahma M. (2024)	Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Inti persero	X: Beban Kerja; Y: Kinerja Karyawan	Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan yang tertera pada Tabel 2.1, terlihat bahwa korelasi antara beban kerja, disiplin kerja, serta kinerja pegawai masih menunjukkan hasil yang bervariasi. Sebagian studi menyebutkan bahwa beban kerja membawa dampak negatif serta tidak signifikan terhadap kinerja, namun sebagian lainnya justru menemukan adanya dampak positif yang signifikan. Adanya perbedaan hasil ini menandakan bahwa efek dari beban kerja ke kinerja karyawan tidak selamanya berjalan searah atau langsung, melainkan ada faktor lain yang ikut memengaruhi hubungan tersebut.

Selama ini, peneliti terdahulu menempatkan disiplin kerja sebagai variabel bebas (independen) yang langsung memengaruhi kinerja. Di sisi lain,

riset yang memposisikan disiplin kerja sebagai variabel moderasi yang bertugas memperkuat atau memperlemah efek beban kerja ke kinerja masih sangat jarang ditemukan. Padahal, untuk lembaga publik seperti BBKSDA Jawa Barat, tingkat kedisiplinan punya andil besar dalam membantu pegawai menghadapi jenis pekerjaan yang bermacam-macam dan rumit.

Perbedaan cara pandang dari penelitian-penelitian sebelumnya inilah yang memunculkan celah penelitian (research gap). Faktor disiplin lebih sering diuji dampaknya secara langsung ke kinerja, daripada dijadikan sebagai penengah (moderasi) antara beban kerja dan kinerja, khususnya di lingkungan instansi pemerintah. Karena itu, penelitian ini hadir untuk membedah bagaimana peran disiplin kerja saat memoderasi hubungan beban kerja terhadap performa pegawai di BBKSDA Jawa Barat, yang mana karakteristik tugasnya menuntut ketelitian serta tanggung jawab besar.

Penelitian ini penting dilakukan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan antara beban kerja, disiplin kerja, dan kinerja pegawai pada BBKSDA Jawa Barat. Secara teori, hubungan ini sejalan dengan konsep perilaku organisasi yang mementingkan adanya keseimbangan antara beban tugas dengan perilaku nyata pegawai di lapangan. Volume kerja yang berat berisiko menurunkan hasil kerja kalau tidak dibarengi dengan kedisiplinan yang kuat. Namun sebaliknya, aturan disiplin yang dijalankan dengan baik akan membantu staf mengelola pekerjaannya secara efisien supaya kinerjanya tidak drop. Maka dari itu, riset ini tidak hanya fokus pada efek beban kerja ke kinerja saja, tetapi juga menguji keotentikan disiplin kerja sebagai variabel pemoderasi.

C. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir yaitu model konsep yang menjelaskan hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya, dengan mengacu pada teori yang relevan serta masalah yang sudah ditemukan (Tahir, 2023).

Beban kerja menjadi salah satu faktor yang bisa memengaruhi hasil kerja pegawai, khususnya di instansi pemerintahan seperti Balai Besar Konservasi Sumber Daya Alam (BBKSDA) Jawa Barat. Pegawai BBKSDA memiliki karakteristik pekerjaan yang cukup kompleks, mulai dari administrasi perizinan, penyusunan laporan konservasi, kegiatan patroli kawasan, hingga monitoring satwa dan habitat. Kondisi tersebut sering kali menimbulkan beban kerja tinggi, terutama ketika terjadi kekurangan personel di lapangan atau adanya penugasan mendadak yang menuntut penyelesaian cepat. Beban kerja yang tidak seimbang berpotensi menurunkan efektivitas kerja, menyebabkan kelelahan, dan berdampak pada menurunnya kualitas kinerja pegawai.

Dari sudut pandang Islam, pentingnya bekerja dengan disiplin ditegaskan dalam Al-Qur'an surah At-Taubah ayat 105,

وَالشَّهَادَةِ الْغَيْبِ عَلِيمٍ إِلَى وَسْتُرْدُونَ ۚ وَالْمُؤْمِنُونَ وَرَسُولُهُ عَمَلَكُمْ اللَّهُ فَسِيرَى أَعْمَلُوا وَقُلْ تَعْمَلُونَ كُنْتُمْ بِمَا فَيُنَبِّئُكُمْ

“Dan katakanlah: Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin...”

Ayat tersebut menegaskan bahwa setiap pekerjaan harus dilakukan dengan sungguh-sungguh, penuh tanggung jawab, dan sesuai aturan yang berlaku.

Dalam penelitian ini, terdapat tiga jenis variable yang digunakan yaitu variable bebas, variable moderasi, dan variable terikat. Variabel bebas dapat mencakup beban kerja (X), disiplin kerja sebagai Moderasi (Z) dan Kinerja pegawai sebagai (Y).

1. Pengaruh Beban kerja terhadap Kinerja Pegawai

Beban kerja menggambarkan banyaknya tugas, tanggung jawab, serta tuntutan pekerjaan yang wajib dituntaskan oleh pegawai dalam batas waktu tertentu. Tingkat beban kerja yang terlampau tinggi berisiko memicu kelelahan fisik maupun mental, sehingga menurunkan kemampuan pegawai untuk menyelesaikan tugas secara maksimal. Ketidakseimbangan antara besarnya tuntutan tugas dengan kemampuan individu dapat menurunkan efisiensi, tingkat ketelitian, serta mutu akhir dari hasil pekerjaan. Situasi ini pada akhirnya berpotensi menurunkan produktivitas dan memperburuk kinerja pegawai (Tarwaka, 2015).

Di samping itu, volume pekerjaan yang berlebihan kerap menimbulkan tekanan kerja serta keterbatasan waktu. Putra dan Sudibya (2020) mengemukakan bahwa pegawai yang dihadapkan pada beban kerja tinggi cenderung mengalami penurunan konsentrasi dan kesulitan dalam mengejar target yang telah ditentukan. Oleh sebab itu, beban kerja dinilai punya andil besar terhadap kinerja, karena semakin berat tuntutan tugas yang diterima tanpa disertai kemampuan dan sarana yang mumpuni, maka risiko penurunan performa akan semakin besar. Karena itu, diduga beban kerja berpengaruh negative terhadap kinerja pegawai (Tarwaka, 2015; Putra & Sudibya, 2020)

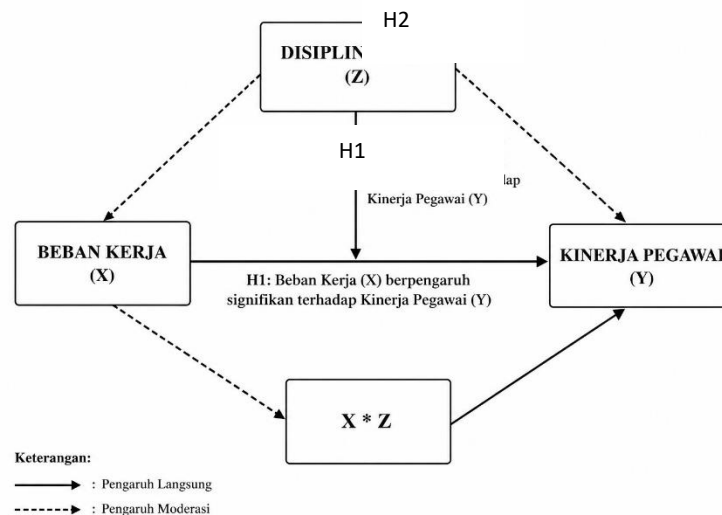
2. Moderasi Disiplin Kerja terhadap Hubungan Beban kerja dan Kinerja

Disiplin kerja tidak hanya memberikan dampak langsung pada kinerja, melainkan juga berpotensi menjadi penengah (moderasi) dalam hubungan antara beban kerja dan kinerja pegawai. Pegawai dengan tingkat disiplin yang tinggi umumnya lebih cakap dalam mengatur waktu, menjaga fokus, serta bekerja sesuai aturan meskipun berada di bawah tekanan tugas yang berat. Kemampuan inilah yang membantu pegawai untuk mempertahankan produktivitasnya, sehingga dampak buruk dari beban kerja yang tinggi terhadap penurunan kinerja bisa ditekan sekecil mungkin (Robbins & Judge, 2017).

Faktor disiplin kerja dapat berperan sebagai penguat atau pemelemah hubungan beban kerja terhadap kinerja. Pegawai yang berdisiplin tinggi dinilai lebih tangguh dalam menghadapi tekanan pekerjaan dibandingkan dengan mereka yang tingkat kedisiplinannya rendah. Jadi, disiplin kerja diduga memoderasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai (Robbins & Judge, 2017; Ariyanto, 2021).

Berdasarkan ulasan teori dan hasil studi terdahulu, pengujian mengenai dampak beban kerja terhadap kinerja nyatanya masih menghasilkan temuan yang belum konsisten. Beberapa riset menyebutkan bahwa beban kerja berdampak positif dan tidak signifikan, sementara riset lain justru menunjukkan hasil yang negatif dan signifikan. Selain itu, peneliti sebelumnya lebih banyak menempatkan disiplin kerja sebagai variabel bebas langsung dan masih jarang mengujinya sebagai variabel moderasi. Studi yang mengaitkan hubungan beban kerja dan disiplin di instansi seperti Balai Besar Konservasi Sumber Daya Alam (BBKSDA) Jawa Barat juga masih minim, sehingga penelitian ini krusial untuk

dilakukan. Adapun gambar kerangka pemikiran pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis dalam penelitian dipahami sebagai dugaan sementara yang disusun untuk menjawab permasalahan penelitian dan akan dibuktikan melalui pengujian data empiris (Sugiyono, 2020). Dari kajian teori, tinjauan pustaka, serta temuan penelitian sebelumnya, penelitian ini menyusun hipotesis untuk menguji pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai, dan apakah disiplin kerja memperkuat atau memperlemah hubungan antar variabel tersebut. Hipotesis tersebut yaitu:

H1: Beban Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H2: Disiplin Kerja memoderasi hubungan beban kerja terhadap kinerja pegawai.