

I. Pendahuluan

Aparatur Sipil Negara (ASN) serta tenaga kontrak di lingkungan instansi pemerintah berperan sebagai pendorong utama dalam mewujudkan pengelolaan pemerintahan yang baik (*good governance*). Meskipun demikian, tantangan paling besar yang dihadapi oleh birokrasi di Indonesia saat ini adalah masalah distribusi sumber daya manusia (SDM) yang belum merata dan penataan beban kerja yang belum ideal. Menurut informasi dari data Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPANRB), salah satu masalah mendasar dalam reformasi birokrasi adalah adanya ketimpangan produktivitas pegawai, di mana sebagian kecil pegawai memberikan kontribusi yang sangat tinggi sedangkan yang lainnya mengalami kekurangan beban kerja. Fenomena ini menjadi pemicu utama terjadinya *workload imbalance* (ketidakseimbangan beban kerja) di berbagai instansi publik di tingkat nasional. Kondisi ini dapat dijelaskan melalui *Job Demands-Resources Model* yang dikemukakan oleh (Demerouti et al. 2001), yaitu ketika tuntutan pekerjaan (*job demands*) melebihi sumber daya yang dimiliki organisasi (*job resources*), maka akan muncul tekanan kerja, kelelahan, dan ketidakseimbangan beban kerja.

Pemerintah sebenarnya telah berupaya memitigasi masalah ini melalui regulasi formal, seperti Peraturan Menteri PANRB Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja. Regulasi ini mewajibkan setiap instansi melakukan perhitungan beban kerja secara matematis guna memastikan prinsip "pembagian kerja yang adil". Namun, secara umum menunjukkan bahwa implementasi kebijakan ini masih sering menghadapi kendala di tingkat daerah. Berdasarkan Keputusan Gubernur Jawa Tengah Nomor 100.3.3.1/42 Tahun 2026 tentang Peta Jabatan di Lingkungan Perangkat Daerah Provinsi Jawa Tengah, masih terdapat selisih antara kebutuhan dan ketersediaan pegawai pada beberapa jabatan di Lingkungan Provinsi Jawa Tengah. Kondisi tersebut menunjukkan adanya ketidakseimbangan beban kerja antarpegawai akibat kekurangan pegawai pada beberapa posisi.

Tabel 1. Rekap Peta Jabatan pada Cabang Dinas Pendidikan I-XII Tahun 2026

NAMA JABATAN	Kelebihan / Kekurangan Jabatan											
	CD.1	CD.2	CD.3	CD.4	CD.5	CD.6	CD.7	CD.8	CD.9	CD.10	CD.11	CD.12
Jabatan Pelaksana Subbagian Tata Usaha												
Pengolah Data dan Informasi	-1	-3	-3	-1	-2	0	0	-2	-2	-2	-1	-1
Pengelola Layanan Operasional	-5	-6	-3	-3	-4	-3	-3	-4	-5	-1	-3	-3
Pengadministrasi Perkantoran	0	-1	0	-1	0	0	0	-1	0	-1	0	-1
Operator Layanan Operasional	-1	-2	0	-3	-2	-1	-1	-1	-3	4	-1	-1
Pengelola Umum Operasional	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0
Jabatan Pelaksana Seksi SMA/SLB												
Penelaah Teknis Kebijakan	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	0	-1	-1	-1	-1
Penata Layanan Operasional	-1	-1	-1	-1	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1

NAMA JABATAN	CD.1	CD.2	CD.3	CD.4	CD.5	CD.6	CD.7	CD.8	CD.9	CD.10	CD.11	CD.12
Pengolah Data dan Informasi	0	-1	-1	-2	0	0	0	0	0	-2	-1	0
Pengelola Layanan Operasional	0	-1	0	0	-1	-1	0	-1	-1	-2	0	0
Pengadministrasi Perkantoran	-1	-1	0	-1	0	0	-1	0	0	0	-1	0
Operator Layanan Operasional	-2	-1	-1	-1	0	-1	-2	-1	0	-1	-1	-1
Jabatan Pelaksana Seksi SMK												
Penelaah Teknis Kebijakan	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	0	-1	0	-1	-1
Penata Layanan Operasional	-1	-1	-1	-1	0	-1	0	-1	-1	-1	-1	-1
Pengolah Data dan Informasi	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	-1	0	0	-1	1
Pengelola Layanan Operasional	-1	-1	0	-1	-2	-1	-1	-2	0	0	-1	0
Pengadministrasi Perkantoran	0	-1	0	0	0	0	-1	-1	0	0	-2	0
Operator Layanan Operasional	-2	-1	-1	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1

Sumber : Keputusan Gubernur Jawa Tengah Nomor 100.3.3.1/42 Tahun 2026

Keterangan :

CD : Cabang Dinas

Berdasarkan Tabel 1 mengenai Rekap Peta Jabatan pada Cabang Dinas Pendidikan I–XII Tahun 2026, diketahui bahwa masih terdapat ketidakseimbangan antara kebutuhan dan ketersediaan pegawai pada beberapa jabatan di lingkungan Cabang Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah. Kondisi tersebut ditunjukkan dengan adanya nilai minus pada hampir seluruh cabang dinas yang menandakan kekurangan pegawai pada jabatan tertentu. Secara keseluruhan, data pada tabel menunjukkan bahwa distribusi pegawai pada Cabang Dinas Pendidikan I–XII Tahun 2026 belum sepenuhnya ideal. Oleh karena itu, diperlukan upaya pengelolaan sumber daya manusia yang lebih optimal, baik melalui redistribusi pegawai, penambahan formasi, maupun penguatan kepemimpinan dan dukungan organisasi agar ketidakseimbangan beban kerja dapat diminimalkan.

Hal ini mengindikasikan adanya ketidakseimbangan dalam pembagian pekerjaan antara karyawan dan juga antara divisi. Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Abdul Kadir et al., 2025) pegawai yang memperoleh dukungan yang memadai serta mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi akan lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik bagi organisasi. Selain itu, pegawai yang memiliki kompetensi dan disiplin kerja yang lebih tinggi cenderung menerima beban tugas yang lebih berat dibandingkan pegawai lainnya atau dikenal dengan istilah *performance punishment* (hukuman kinerja). Situasi ini juga menimbulkan pandangan tentang ketidakadilan karena alokasi tugas didalam organisasi dianggap belum dilakukan dengan cara yang seimbang. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan SDM dan distribusi pekerjaan masih perlu ditingkatkan agar pelaksanaan tugas dapat berjalan lebih efektif, efisien, dan adil.

Sebagai perpanjangan tangan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah, Cabang Dinas Pendidikan memiliki tanggung jawab besar dalam mengelola administrasi ratusan sekolah, ribuan guru, tenaga kependidikan. Seiring dengan masifnya digitalisasi birokrasi pendidikan, volume beban kerja di internal Cabang Dinas melonjak drastis. Pegawai dihadapkan pada pengelolaan berbagai aplikasi sistem terintegrasi yang dinamis, mulai dari Dapodik, SIASN, e-Kinerja, hingga sistem pencairan dana BOS, BOP, BOSDA dan tunjangan sertifikasi guru, yang semuanya memiliki tenggat waktu (*deadline*) ketat dan sanksi sistemik jika terlambat diselesaikan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pegawai tidak hanya menghadapi peningkatan volume pekerjaan, tetapi juga mengalami *overload beban kerja*. *Overload* beban kerja merupakan kondisi ketika jumlah tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan melebihi kapasitas waktu, kemampuan, maupun sumber daya yang dimiliki pegawai. Akibatnya, pegawai dituntut menyelesaikan berbagai pekerjaan secara bersamaan dalam waktu yang terbatas sehingga berpotensi menimbulkan kelelahan fisik dan mental, penurunan produktivitas, serta meningkatnya risiko kesalahan kerja. Menurut Permendagri Nomor 12 Tahun 2008 tentang Pedoman Analisis Beban Kerja di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah, analisis beban kerja merupakan teknik manajemen yang digunakan untuk menentukan jumlah pekerjaan, waktu penyelesaian, serta kebutuhan pegawai berdasarkan volume kerja dan norma waktu. Melalui analisis beban kerja, organisasi dapat mengalokasikan tugas sesuai kapasitas masing-masing pegawai sehingga distribusi pekerjaan menjadi lebih proporsional. Dengan demikian, pengelolaan beban kerja yang didasarkan pada analisis beban kerja yang tepat akan mengurangi risiko terjadinya *workload imbalance* akibat pembagian tugas yang tidak merata.

Namun, permasalahan yang terjadi di Cabang Dinas Pendidikan tidak berhenti pada tingginya beban kerja tersebut. Beban kerja yang berlebihan juga tidak terdistribusi secara merata antarpegawai sehingga sebagian pegawai menerima tugas yang jauh lebih besar dibandingkan pegawai lainnya. Kondisi inilah yang kemudian memunculkan fenomena *workload imbalance* atau ketidakseimbangan beban kerja. Melonjaknya volume pekerjaan yang disertai dengan *overload* beban kerja tersebut memicu fenomena *workload imbalance* di lingkungan Cabang Dinas Pendidikan. Berdasarkan pengamatan awal di lapangan, beban kerja yang tinggi tidak terdistribusi secara merata di antara pegawai, baik PNS, PPPK, maupun tenaga kontrak. Sebagian pegawai harus menangani pekerjaan tambahan karena kekurangan personel, kompetensi tertentu, maupun tuntutan penyelesaian pekerjaan yang memiliki tenggat waktu ketat. Di sisi lain, terdapat pegawai yang menerima beban kerja relatif lebih rendah. Ketimpangan pembagian tugas ini mencerminkan adanya ketidakadilan dalam distribusi pekerjaan antarpegawai maupun antarunit kerja, sehingga berpotensi menimbulkan fenomena *performance punishment*, yaitu pegawai yang berkinerja lebih baik justru memperoleh beban kerja yang lebih besar dibandingkan pegawai lainnya.

Permasalahan ini diduga disebabkan oleh kurang efektifnya penerapan gaya kepemimpinan pada Cabang Dinas Pendidikan. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi, mengarahkan, serta memotivasi individu atau kelompok dalam mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efisien serta menciptakan suasana kerja yang produktif dan harmonis (Haekal Er Ghifari & Priyatmono, 2024). Setiap pemimpin memiliki ciri khas dan cara yang berbeda dalam memberikan arahan, motivasi, serta dorongan kepada pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi. Salah satu bentuk kepemimpinan yang sangat diperlukan oleh organisasi saat ini adalah kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional diyakini dapat memberikan dampak positif yang signifikan terhadap komunikasi dalam organisasi. Kepala Cabang Dinas atau Kepala Seksi yang menerapkan kepemimpinan transformasional dituntut

untuk mampu melakukan pendekatan personal, menginspirasi, dan mendistribusikan tugas secara adil sesuai dengan kemampuan staf sesuai dengan prinsip keadilan. Menurut Bass dan Avolio (1994:203) dalam jurnal (Yanti & Mursidi, 2021), kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, serta memberikan perhatian individual kepada bawahan melalui empat dimensi utama, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Melalui perhatian terhadap kebutuhan setiap pegawai serta kemampuan pemimpin dalam mengarahkan dan memberdayakan sumber daya manusia, pemimpin dapat mengoptimalkan pembagian tugas sesuai kompetensi dan kapasitas pegawai. Dengan demikian, penerapan kepemimpinan transformasional berpotensi mengurangi terjadinya *workload imbalance*, karena distribusi pekerjaan dilakukan secara lebih adil, proporsional, dan mempertimbangkan kemampuan masing-masing pegawai.

Selain faktor kepemimpinan transformasional, keberadaan Dukungan Sosial (*social support*) dari rekan kerja di dalam kantor berupa budaya saling membantu ketika tugas menumpuk menjadi faktor penting yang bisa mengurangi tekanan psikologis pada karyawan. Keberadaan dukungan sosial di lingkungan kerja dipandang sebagai salah satu faktor yang mampu meminimalkan munculnya persepsi ketimpangan beban kerja antarpegawai. Dukungan sosial adalah bentuk perhatian, bantuan, kepedulian, dan kolaborasi yang diberikan oleh rekan kerja maupun pimpinan kepada pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Dalam situasi organisasi yang mengalami ketimpangan beban kerja, dukungan sosial dapat membantu pegawai yang terbebani agar mereka dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efisien tanpa mengalami tekanan kerja yang berlebihan. Menurut (Maretta et al., 2022) dalam (Widiastuti et al., 2025), dukungan sosial merupakan berbagai bentuk bantuan yang diterima seseorang, baik berupa dukungan emosional, bantuan instrumental, informasi, maupun penghargaan yang diberikan oleh rekan kerja, atasan, atau lingkungan sosial di sekitarnya. Hubungan antara dukungan sosial dan *workload imbalance* dapat dijelaskan melalui *Buffering Hypothesis* yang dikemukakan oleh Cohen dan Wills (1985). Teori tersebut menjelaskan bahwa dukungan sosial berfungsi sebagai pelindung (*buffer*) yang mampu mengurangi dampak negatif tekanan kerja terhadap individu. Dukungan emosional, informasional, instrumental, maupun penghargaan dari atasan dan rekan kerja membantu pegawai mengatasi tuntutan pekerjaan yang tinggi, meningkatkan kemampuan beradaptasi, serta mengurangi persepsi ketidakadilan dalam pembagian tugas. Oleh karena itu, semakin tinggi dukungan sosial yang diterima pegawai, semakin rendah kecenderungan munculnya *workload imbalance* yang dirasakan.

Berdasarkan penelitian terdahulu, sebagian besar penelitian menunjukkan bahwa dukungan sosial dan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Ammam & Sovitriana, 2026) menunjukkan bahwa dukungan sosial yang diberikan oleh atasan berperan dalam meningkatkan motivasi, semangat, serta efektivitas kerja pegawai. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa pemberian dukungan emosional, informasional, instrumental, dan penghargaan dari atasan dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, (Abdul Kadir et al., 2025) menemukan bahwa dukungan sosial dan keseimbangan kerja secara simultan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai melalui terciptanya lingkungan kerja yang kondusif. Dukungan yang diberikan oleh atasan, rekan kerja, maupun lingkungan sosial terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja, memperkuat kerja sama tim, serta mendorong produktivitas pegawai. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Ramadhani 2019) dalam (Nuroni et al., 2025) menunjukkan dukungan sosial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian mengenai kepemimpinan transformasional juga menunjukkan hasil yang konsisten, seperti penelitian (Haekal Er Ghifari & Priyatmono, 2024) , dan (Kurniawan et al., 2020), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Sedangkan (Prasetyo et al., 2026) menyatakan secara parsial kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover intention.

Namun, penelitian terdahulu masih lebih banyak berfokus pada pengaruh dukungan sosial dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja, maupun motivasi kerja. Sementara itu, penelitian yang mengkaji pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kondisi *workload imbalance* atau ketidakseimbangan beban kerja masih relatif terbatas, khususnya pada lingkungan instansi pemerintahan. Penelitian (Syardiansah, 2022) menunjukkan bahwa beban kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, karena karyawan telah terbiasa bekerja dengan tingkat beban kerja yang relatif tinggi sehingga tidak memengaruhi pencapaian kinerja secara berarti. Sedangkan penelitian (Kurnia & Sitorus, 2022) menunjukan bahwa beban kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan beban kerja yang tepat serta penerapan disiplin kerja yang baik dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan. Akan tetapi, penelitian-penelitian tersebut belum mengkaji secara langsung bagaimana kepemimpinan transformasional dan dukungan sosial dapat berperan dalam mengurangi *workload imbalance* yang timbul akibat tingginya beban kerja pegawai.

Secara umum, hasil penelitian ini diharapkan memberikan memberikan manfaat yang besar baik secara teoritis maupun praktis. Dari sisi teoritis, penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya yang berkaitan dengan pengelolaan beban kerja, kepemimpinan transformasional, dukungan sosial, dan *workload imbalance* pada sektor publik. Selain itu, penelitian ini diharapkan bisa memberikan perspektif baru mengenai fenomena ketimpangan distribusi pekerjaan dan performance punishment yang masih jarang diteliti pada organisasi pemerintahan. Dari sisi praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pimpinan Cabang Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah dalam menyusun kebijakan pembagian tugas yang lebih proporsional, meningkatkan kualitas kepemimpinan, serta memperkuat dukungan sosial di lingkungan kerja. Dengan demikian, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil, kondusif, dan produktif sehingga potensi terjadinya *workload imbalance* akibat tingginya beban kerja dapat diminimalkan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah?(i) Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap terhadap Workload Imbalance? (ii) Apakah Dukungan Sosial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Workload Imbalance? (iii) Apakah Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Workload Imbalance pegawai internal Kantor Cabang Dinas Pendidikan.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka peneliti mengambil judul penelitian yaitu **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Dukungan Sosial, Beban Kerja terhadap Workload Imbalance pada Pegawai Cabang Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah”**.

2. Kajian Pustaka

2.1. Konsep dan Definisi Operasional Variabel

2.1.1 Workload Imbalance

2.1.1.1. Definisi Workload Imbalance

Workload imbalance atau ketidakseimbangan beban kerja menggambarkan kondisi ketika distribusi pekerjaan antarpegawai dalam suatu organisasi berlangsung secara tidak proporsional, sehingga sebagian pegawai menanggung tanggung jawab dan volume pekerjaan yang lebih besar dibandingkan pegawai lainnya. Menurut (Mahawati dkk, 2021) dalam (Kurnia & Sitorus, 2022) ketidakseimbangan beban kerja menimbulkan perbedaan tingkat tekanan kerja antarpegawai yang dapat memengaruhi efektivitas kerja, produktivitas, serta kondisi psikologis individu dalam organisasi. Menurut (Noeng & Nuwa, 2024) tingginya beban kerja yang diterima karyawan dapat menjadi penghambat kinerja karena memunculkan ketidakseimbangan antara volume pekerjaan, waktu penyelesaian pekerjaan, dan sumber daya yang ada. Selain itu, menurut (Sravani 2018) dalam (Inegbedion et al., 2020), persepsi karyawan mengenai adanya keseimbangan atau ketidakseimbangan beban kerja, yang muncul karena perbandingan antara beban kerja yang mereka terima dengan beban kerja rekan kerja lainnya dalam organisasi, dapat menimbulkan rasa ketidakpuasan..

Fenomena *workload imbalance* biasanya terlihat dari adanya penumpukan pekerjaan pada pegawai tertentu, pembagian tugas yang tidak merata, serta munculnya persepsi ketidakadilan dalam lingkungan kerja. Menurut (Wijayanto et al., 2024) pemberian beban kerja yang proporsional dengan standar pekerjaan dan kompetensi karyawan berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas. Di sisi lain, beban kerja yang terlalu tinggi atau terlalu rendah dapat menghambat efektivitas kerja karena menimbulkan stres dan ketidakefisienan. Beban kerja yang berlebihan (*work overload*) terjadi ketika tuntutan pekerjaan melebihi kapasitas individu, baik dari aspek waktu, kemampuan, maupun sumber daya yang tersedia. Kondisi tersebut menyebabkan pegawai kesulitan menyelesaikan tugas secara optimal, meningkatkan stres kerja, kelelahan fisik dan mental, serta berpotensi menurunkan produktivitas. Menurut (Manuaba, 2000) dalam buku (Mahawati et al., 2021) untuk menghasilkan performa kerja yang tinggi, tuntutan tugas harus selaras dengan kemampuan kerja individu. Kondisi ini mengharuskan beban kerja berada pada tingkat yang proporsional, tidak terlalu rendah (*underload*) maupun terlalu tinggi (*overload*).

Menurut (Hang-Yue, Foley and Loi, 2005) dalam buku (Mahawati et al., 2021) beban kerja dipengaruhi oleh kesesuaian antara tuntutan pekerjaan, waktu yang tersedia, dan sumber daya yang dimiliki. Apabila ketiga aspek tersebut tidak berada dalam kondisi yang seimbang, maka beban kerja dapat berubah menjadi *work overload* yang berdampak pada meningkatnya stres kerja, kelelahan, serta kecenderungan pegawai untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*). Dalam kondisi organisasi yang mengalami keterbatasan sumber daya manusia, *work overload* juga berpotensi memicu *workload imbalance* karena distribusi pekerjaan menjadi tidak proporsional antarpegawai. Apabila beban kerja yang diterima karyawan melampaui kemampuan yang dimiliki, maka risiko terjadinya gangguan kesehatan akibat kerja akan meningkat. Kondisi tersebut dapat menimbulkan kelelahan fisik dan mental, serta berbagai keluhan psikofisiologis seperti sakit kepala, gangguan pencernaan, dan kecenderungan menjadi lebih mudah marah (Mahawati et al., 2021).

Apabila beban kerja yang diterima pegawai melebihi kapasitas waktu, kemampuan, dan sumber daya yang dimiliki (*work overload*), maka pegawai berpotensi mengalami stres kerja. Menurut Rivai (2009) dalam buku (Mahawati et al., 2021) menjelaskan

bahwa stres kerja merupakan kondisi ketegangan yang memengaruhi keseimbangan fisik maupun psikologis individu sehingga berdampak pada emosi, proses berpikir, dan perilaku kerja. Oleh karena itu, overload beban kerja yang disertai distribusi pekerjaan yang tidak merata dapat memperburuk kondisi workload imbalance dalam organisasi.

Ketimpangan distribusi tugas di tempat kerja dapat memicu penurunan kepuasan kerja secara signifikan. Berdasarkan penelitian (Inegbedion et al., 2020), persepsi karyawan mengenai keseimbangan beban kerja sangat ditentukan oleh perbandingan sosial antara beban kerja dirinya dengan rekan sejawat. Ketika seorang karyawan menerima beban kerja yang lebih berat fenomena (*performance punishment*) dibandingkan rekan kerjanya namun mendapatkan kompensasi yang sama, hal tersebut menciptakan persepsi ketidakadilan yang merusak kepuasan kerja dan memicu kejenuhan (*burnout*).

Berdasarkan berbagai pendapat para ahli, workload imbalance dapat diartikan sebagai kondisi ketidakmerataan pembagian pekerjaan antarpegawai yang menyebabkan perbedaan tingkat tanggung jawab, tekanan kerja, dan beban tugas sehingga berpotensi memengaruhi kesejahteraan pegawai dan efektivitas organisasi.

2.1.1.2. Indikator Workload Imbalance

Untuk mengukur variabel *Workload Imbalance* (Ketidakseimbangan Beban Kerja) didasarkan pada penelitian (Inegbedion et al., 2020) sebagai berikut :

1. Ketimpangan Distribusi Tugas
2. *Performance Punishment* (Hukuman Kinerja)
3. Persepsi Ketidakadilan (*Injustice Perception*)

Indikator ini mengukur dampak psikososial dan penilaian subjektif pegawai terhadap keadilan proses pembagian porsi kerja di dalam kantor. Munculnya rasa tidak puas, kecemburuan sosial, atau konflik internal akibat pembagian tugas yang dirasa subjektif, tidak proporsional, atau tidak berbasis pada analisis beban kerja (*Workload Analysis*) yang objektif.

2.1.2 Kepemimpinan Transformasional

2.1.2.1. Definisi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang menitikberatkan pada kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan mendorong perubahan positif dalam organisasi. Teori kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh Burns (1978), yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan proses ketika pemimpin dan bawahan saling memengaruhi untuk meningkatkan motivasi, moralitas, serta komitmen dalam mencapai tujuan bersama. Selanjutnya, Bass (1985) mengembangkan teori tersebut dengan menekankan bahwa pemimpin transformasional mampu menggerakkan bawahan untuk bekerja melampaui harapan organisasi (*beyond expectations*) melalui pemberian inspirasi, pengembangan potensi, dan peningkatan komitmen terhadap tujuan organisasi. Menurut Bass dan Avolio (1994) dalam (Yanti & Mursidi, 2021), yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu menginspirasi, memengaruhi, dan mengembangkan potensi bawahan melalui dimensi *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Penerapan keempat dimensi tersebut mendorong terciptanya komunikasi yang lebih terbuka, koordinasi yang lebih baik, serta pembagian tugas yang lebih transparan dan objektif. Dengan demikian, pemimpin dapat menghindari penumpukan pekerjaan pada pegawai tertentu maupun

fenomena *performance punishment*, yaitu kondisi ketika pegawai yang memiliki kinerja tinggi justru menerima beban kerja yang lebih besar dibandingkan pegawai lainnya..

Menurut (Robbins dalam Setiawan dan Muhith 2013) dalam (Kurniawan et al., 2020) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan proses pemimpin dan bawahan untuk mencapai tingkat motivasi dan moralitas yang lebih tinggi. Selain itu, (Kasmirandi dkk 2024) dalam (Tua RFS et al., 2025) menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan pegawai sehingga meningkatkan kinerja organisasi. Sedangkan (Sinaga et al., 2021) Kepemimpinan transformasional dapat diartikan sebagai bentuk kepemimpinan yang mengandalkan pengaruh karismatik dan stimulasi intelektual untuk menginspirasi anggota organisasi dalam mencapai perubahan positif serta meningkatkan dinamika organisasi. Sedangkan menurut Suarga (2017) dalam (Sinaga et al., 2021) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang memungkinkan pemimpin memberikan pengaruh positif kepada bawahan. Melalui penerapan gaya kepemimpinan ini, bawahan cenderung merasa dipercaya, dihargai, serta menunjukkan loyalitas dan penghormatan yang lebih besar kepada pemimpin. Menurut Wutun, teori kepemimpinan transformasional yang diperkenalkan oleh Bass merupakan salah satu konsep kepemimpinan yang dapat menggambarkan perilaku kepemimpinan secara lebih rinci dan realistis. Teori ini tidak hanya menjelaskan pola perilaku pemimpin yang nyata dalam organisasi, tetapi juga mengintegrasikan berbagai pola perilaku yang terdapat pada teori-teori kepemimpinan sebelumnya (Sinaga et al., 2021)

Berdasarkan berbagai pendapat para ahli, dapat dipahami bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, semakin efektif pula pemimpin dalam mengelola dan mendistribusikan pekerjaan sesuai kemampuan pegawai. Kondisi tersebut akan menciptakan pembagian tugas yang lebih adil dan proporsional sehingga *workload imbalance* dapat diminimalkan. Sebaliknya, apabila kepemimpinan transformasional belum diterapkan secara optimal, maka pembagian pekerjaan berpotensi menjadi kurang merata sehingga meningkatkan risiko terjadinya *workload imbalance*.

2.1.2.2. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Indikator Kepemimpinan Transformasional berdasarkan pada (Sudarwan Danim dan Suparno, 2009: 62) dalam (Shalahuddin, 2015) dalam sebagai berikut :

- a) Pembaharu
- b) Memberi teladan
- c) Mendorong kinerja bawahan
- d) Mengharmoniskan lingkungan kerja
- e) Memberdayakan bawahan
- f) Bertindak atas sistem nilai
- g) Meningkatkan kemampuan terus menerus
- h) Mampu menghadapi situasi yang rumit

2.1.3. Dukungan Sosial

2.1.3.1. Definisi Dukungan Sosial

Dukungan sosial merupakan bentuk bantuan yang diterima seseorang dari orang-orang di sekitarnya seperti perhatian, penghargaan, informasi, atau bantuan langsung yang bisa membantu orang tersebut menghadapi berbagai tekanan dan permasalahan yang muncul . Dalam konteks organisasi, dukungan sosial dapat berasal dari atasan, rekan kerja, maupun pihak lain yang memiliki hubungan kerja dengan pegawai. Teori

dukungan sosial pertama kali dikemukakan oleh Cobb (1976), yang menyatakan bahwa dukungan sosial merupakan informasi atau bantuan yang membuat seseorang merasa dicintai, dihargai, diperhatikan, serta menjadi bagian dari suatu jaringan sosial yang saling mendukung. Selanjutnya, House (1981) menjelaskan bahwa dukungan instrumental, seperti bantuan langsung dalam menyelesaikan pekerjaan, serta dukungan informasional berupa pemberian saran atau informasi yang dibutuhkan, dapat membantu pegawai menyelesaikan tugas secara lebih efisien. Adanya kolaborasi tersebut mengurangi penumpukan pekerjaan pada individu tertentu sehingga distribusi pekerjaan menjadi lebih seimbang. Teori dukungan sosial yang dikembangkan oleh Cohen dan Wills (1985) menjelaskan bahwa dukungan sosial berfungsi sebagai *buffer* yang mampu mengurangi dampak negatif stres dan tekanan kerja. Dukungan tersebut meliputi dukungan emosional, instrumental, informasional, dan penghargaan yang membantu individu menghadapi tuntutan pekerjaan secara lebih efektif. Temuan tersebut didukung oleh (Uchino et al., 2018) dalam (Nuroni et al., 2025) dukungan emosional, dukungan instrumental, dukungan informasi, dukungan penilaian, yang membantu individu dalam menghadapi berbagai permasalahan hidup dan tekanan yang dialaminya. Menurut (Ammah & Sovitriana, 2026) dukungan sosial merupakan sumber daya yang bisa membantu seseorang dalam menghadapi berbagai tekanan dan meningkatkan kemampuan mereka dalam menjalankan peran sosial, termasuk dalam lingkungan kerja. Selain itu, (Annisa dkk. 2022) dalam (Randi & Widiyanto, 2025) menjelaskan bahwa dukungan sosial merupakan proses sosial, emosional, dan perilaku yang membantu individu dalam menghadapi permasalahan kerja.

Menurut (Ramadhani 2019) dalam (Nuroni et al., 2025) menjelaskan bahwa dukungan sosial adalah bantuan yang berasal dari lingkungan sosial dalam bentuk motivasi maupun dorongan yang dapat menumbuhkan rasa aman dan nyaman pada individu. Sedangkan menurut (Widiastuti et al., 2025) menyatakan bahwa dukungan sosial memiliki fungsi sebagai sumber bantuan yang dapat meringankan tekanan kerja, meningkatkan kemampuan pengelolaan emosi, dan berkontribusi terhadap pencapaian kinerja karyawan yang lebih baik. Dukungan sosial yang baik mampu meningkatkan kesejahteraan psikologis, motivasi, serta kemampuan individu dalam menghadapi beban kerja dan stres. Sementara itu, Johnson dan Johnson (1991) dalam (Gondokusumo & Soetjningsih, 2023) mendefinisikan bahwa dukungan sosial mampu meningkatkan rasa percaya diri, rasa memiliki, dan keyakinan bahwa individu tidak menghadapi permasalahan seorang diri. Dalam kondisi ketika sebagian pegawai menerima beban kerja yang lebih tinggi, keberadaan rekan kerja maupun atasan yang bersedia membantu akan mengurangi tekanan psikologis sekaligus menurunkan persepsi adanya ketidakadilan dalam pembagian tugas. Dengan demikian, dukungan sosial tidak secara langsung mengurangi jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan pegawai, tetapi meningkatkan kemampuan individu dan tim dalam berbagi informasi, saling membantu, serta bekerja sama untuk menyelesaikan pekerjaan. Kondisi tersebut dapat meminimalkan terjadinya *workload imbalance*, karena beban kerja tidak lagi dirasakan sebagai tanggung jawab individu tertentu, melainkan sebagai tanggung jawab bersama dalam organisasi.

Berdasarkan teori tersebut dapat dipahami bahwa semakin tinggi dukungan sosial yang diberikan oleh atasan maupun rekan kerja, semakin kecil kemungkinan terjadinya *workload imbalance*. Sebaliknya, rendahnya dukungan sosial dapat menyebabkan pegawai yang menerima beban kerja tinggi merasa bekerja sendiri, sehingga memperkuat persepsi adanya ketidakseimbangan distribusi pekerjaan (*workload imbalance*) dan meningkatkan risiko terjadinya *performance punishment*.

2.1.3.2.Indikator Dukungan Sosial

Indikator dukungan sosial mengacu pada empat dimensi utama yang dikemukakan oleh Sarafino dalam (Maimunah 2020) yaitu :

1. Dukungan Emosional
2. Dukungan Instrumental
3. Dukungan Informasional
4. Dukungan Penghargaan

2.1.4. Beban Kerja

2.1.4.1. Definisi Beban Kerja

Beban kerja merupakan keseluruhan tugas, tanggung jawab, dan aktivitas yang harus diselesaikan oleh pegawai dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Beban kerja mencerminkan tingkat tuntutan pekerjaan yang diterima pegawai, baik yang bersifat fisik maupun mental. Tingkat beban kerja dipengaruhi oleh jumlah pekerjaan, waktu yang tersedia, tingkat kesulitan tugas, serta kapasitas individu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Oleh karena itu, pengelolaan beban kerja yang baik perlu dilakukan dengan menyesuaikan tuntutan pekerjaan terhadap kemampuan pegawai agar pekerjaan dapat diselesaikan secara efektif, efisien, dan proporsional. Beban kerja yang dikelola dengan baik akan mendukung produktivitas, sedangkan beban kerja yang tidak proporsional berpotensi menimbulkan berbagai permasalahan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Menurut (Rahman dkk. 2021) dalam (Wijayanto et al., 2024) , beban kerja dapat dipahami sebagai keseluruhan tugas atau serangkaian aktivitas yang harus diselesaikan oleh individu maupun unit organisasi dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang telah ditetapkan . Vanchapo (2020) dalam (Kurnia & Sitorus, 2022) menjelaskan pekerjaan akan menjadi beban apabila tuntutan pekerjaan tidak sesuai dengan kemampuan pegawai dalam menyelesaikannya. Oleh karena itu, pengelolaan beban kerja yang baik tidak hanya mempertimbangkan banyaknya pekerjaan, tetapi juga memperhatikan kemampuan individu, waktu penyelesaian, dan pemerataan pembagian tugas. Pengelolaan yang tepat akan menciptakan distribusi pekerjaan yang lebih adil sehingga mengurangi potensi terjadinya *workload imbalance*. Sementara itu, Menurut Lukito dan Alriani (2018:25) dalam (Noeng & Nuwa, 2024)), beban kerja yang diterima oleh karyawan merupakan salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan karena dapat memengaruhi tingkat kinerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

Menurut Irwandy (2007) dalam buku (Mahawati et al., 2021), analisis beban kerja bertujuan menentukan jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan serta menyesuaikannya dengan kemampuan dan jumlah tenaga kerja yang tersedia. Melalui pengelolaan beban kerja yang tepat, organisasi dapat mengalokasikan tugas berdasarkan volume pekerjaan, kompetensi, serta kapasitas pegawai sehingga distribusi pekerjaan menjadi lebih merata. Dengan demikian, risiko terjadinya penumpukan pekerjaan maupun kekurangan pekerjaan pada pegawai tertentu dapat diminimalkan. Sedangkan Haryanto (2010) dalam buku (Mahawati et al., 2021) mendefinisikan beban kerja sebagai sejumlah tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawab individu maupun kelompok untuk diselesaikan dalam rentang waktu tertentu sebagai bagian dari aktivitas kerja sehari-hari. Menurut (Manuaba 2000) dalam buku (Mahawati et al., 2021) menyatakan bahwa pengelolaan beban kerja dilakukan dengan menyesuaikan tuntutan pekerjaan terhadap kemampuan fisik, mental, dan kapasitas kerja individu sehingga tercipta

keseimbangan antara beban kerja dan kemampuan pekerja. Apabila keseimbangan tersebut tercapai, pekerjaan dapat diselesaikan secara efektif dan efisien tanpa menimbulkan tekanan yang berlebihan pada sebagian pegawai. Sebaliknya, apabila pengelolaan beban kerja tidak dilakukan secara proporsional, maka akan terjadi ketidakseimbangan distribusi pekerjaan yang menyebabkan sebagian pegawai menerima beban kerja lebih tinggi dibandingkan pegawai lainnya.

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa semakin baik pengelolaan beban kerja dalam organisasi, semakin kecil kemungkinan terjadinya *workload imbalance*. Hal ini karena pekerjaan didistribusikan secara proporsional sesuai kapasitas, kompetensi, dan tanggung jawab pegawai sehingga tidak terjadi penumpukan tugas pada individu tertentu maupun fenomena *performance punishment*. Sebaliknya, pengelolaan beban kerja yang kurang efektif berpotensi menimbulkan ketidakseimbangan distribusi pekerjaan yang memicu munculnya *workload imbalance*.

2.1.4.2. Indikator Beban Kerja

Berdasarkan (Mahawati et al., 2021), indikator Beban Kerja dalam penelitian ini meliputi:

1. Kuantitas Tugas
2. Waktu Kerja
3. Kondisi Pekerjaan

2.2. Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung penelitian ini, peneliti mengkaji beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan dukungan sosial, kepemimpinan transformasional, beban kerja, dan *workload imbalance*. Ringkasan penelitian terdahulu tersebut disajikan pada tabel berikut:

Tabel 2. Penelitian Terdahulu

NO	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian dan Sampel/ Alat analisis	Hasil Penelitian
1	Abdul Kadir, Yusran Paris, Fitri (2025)	Pengaruh Dukungan Sosial dan Keseimbangan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Balai Karantina Hewan dan Pertumbuhan Sulawesi Selatan	Metode analisis : kuantitatif dengan desain asosiatif kausal Sampel : 90 pegawai Balai Karantina Hewan, Ikan, dan Tumbuhan Sulawesi Selatan	Dukungan sosial dan keseimbangan kerja secara simultan berkontribusi dalam meningkatkan kinerja pegawai karena mampu menciptakan kondisi kerja yang kondusif dan mendorong keterlibatan kerja
2	Asep Reza Kurniawan, Ni Nyoman Putu Martini, Toni Herlambang(2020)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bank Jatim Situbondo	Teknik analisis WarpPLS 7.0. Sampel 95	Kepemimpinan transformasional dan kompetensi kerja terbukti berpengaruh terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai. Motivasi kerja juga berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai serta memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai.

NO	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian dan Sampel/ Alat analisis	Hasil Penelitian
3	Faiz Irsya Prasetyo dkk (2024)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja dan Employee Well Being terhadap Turnover Intention Karyawan Pada PT Sumber Masanda Jaya (Studi pada Bagian Assembling Gedung UP1)	Kuantitatif Teknik SPSS. Sampel : 94 karyawan	kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover intention. Sebaliknya, lingkungan kerja berpengaruh negatif signifikan, sedangkan employee well-being berpengaruh positif signifikan terhadap turnover intention. Secara simultan, ketiga variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap turnover intention. variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
4	Nadila Andra Kurnia, David Humala Sitorus(2022)	Pengaruh Beban Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Metode analisis regresi linier berganda.Apliasi SPSS. Sampel 115 pegawai Sicepat Express Batam	Beban kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada pegawai Sicepat Express Batam.
5	Innayah dkk,2025	Pengaruh Beban Kerja, Kualitas Kerja, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT RPN Medan	pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif.	Beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kualitas kerja dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan.
6	Binyu Zhao, dkk (2024)	<i>Workload-capacity imbalances and their impact on self-management complexity in patients with multimorbidity: a multicenter cross-sectional</i>	Metode Survei potong lintang multisente. Sampel 46 Pasien	Pasien dengan beban kerja rendah dan kapasitas tinggi memiliki kemampuan manajemen diri yang lebih baik, sedangkan pasien dengan beban kerja tinggi dan kapasitas rendah cenderung memiliki kemampuan manajemen diri yang lebih rendah.

Sumber : Penelitian dan Jurnal terdahulu

2.3. Pengembangan Hipotesis

2.3.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Workload Imbalance

Kepemimpinan transformasional menekankan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif. Melalui komunikasi yang terbuka, pemberian teladan, serta perhatian terhadap kebutuhan bawahan, pemimpin diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung terciptanya pembagian tugas yang lebih terorganisir.

Berdasarkan penelitian (Tua RFS et al., 2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Penelitian (Kurniawan et al., 2020) juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi kerja dan kinerja pegawai. Selain itu,

penelitian (Yanti & Mursidi, 2021) kepemimpinan transformasional dan kompetensi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penerapan kepemimpinan transformasional yang baik dapat membantu pegawai memahami peran dan tanggung jawab masing-masing sehingga potensi terjadinya ketimpangan dalam pembagian pekerjaan dapat diminimalkan. Selain itu, pemimpin yang mampu memberdayakan pegawai secara optimal akan lebih mudah mengelola sumber daya manusia dan mendistribusikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan pegawai. Dengan demikian, semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, maka kecenderungan terjadinya *workload imbalance* diperkirakan semakin rendah. Berdasarkan argumentasi tersebut, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Workload Imbalance pada pegawai Cabang Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah.

2.3.2. Pengaruh Dukungan Sosial terhadap Workload Imbalance

Dukungan sosial merupakan salah satu sumber daya penting yang dapat membantu pegawai dalam menghadapi berbagai tuntutan pekerjaan. Dukungan tersebut dapat berupa bantuan emosional, informasi, penghargaan, maupun bantuan nyata yang diberikan oleh atasan dan rekan kerja. Lingkungan kerja yang saling mendukung memungkinkan pegawai untuk berbagi informasi, menyelesaikan permasalahan pekerjaan secara bersama-sama, serta mengurangi tekanan yang muncul akibat tuntutan pekerjaan. Ketika pegawai memperoleh dukungan sosial yang memadai, mereka cenderung lebih mampu beradaptasi terhadap kondisi kerja yang menantang dan tidak mudah merasakan ketidakadilan dalam pembagian tugas. Sebaliknya, rendahnya dukungan sosial dapat memperkuat persepsi adanya ketimpangan beban kerja antarpegawai. Oleh karena itu, dukungan sosial diperkirakan memiliki peran dalam menurunkan tingkat *workload imbalance* yang dirasakan pegawai.

Temuan (Abdul Kadir et al., 2025) mengindikasikan bahwa dukungan sosial berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui terciptanya suasana kerja yang mendukung keterlibatan dan produktivitas pegawai. Penelitian (Nuroni et al., 2025) juga menunjukkan bahwa dukungan sosial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi. Selain itu, penelitian (Maimunah, 2020) ada pengaruh yang signifikan dukungan sosial dan efikasi diri terhadap penyesuaian diri siswa SMP tingkat I. Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Dukungan Sosial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Workload Imbalance pegawai pada Cabang Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah.

2.3.3. Pengaruh Beban Kerja terhadap Workload Imbalance

Beban kerja menggambarkan jumlah tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan pegawai dalam periode waktu tertentu. Pengelolaan beban kerja yang baik dilakukan melalui pembagian tugas yang proporsional, penyesuaian tuntutan pekerjaan dengan kemampuan pegawai, serta penyediaan waktu yang memadai untuk menyelesaikan pekerjaan. Apabila beban kerja dikelola secara proporsional, maka distribusi pekerjaan antarpegawai akan lebih seimbang sehingga potensi terjadinya *workload imbalance* dapat diminimalkan. Sebaliknya, apabila pembagian tugas tidak dilakukan secara proporsional, sebagian pegawai berpotensi menerima beban kerja yang

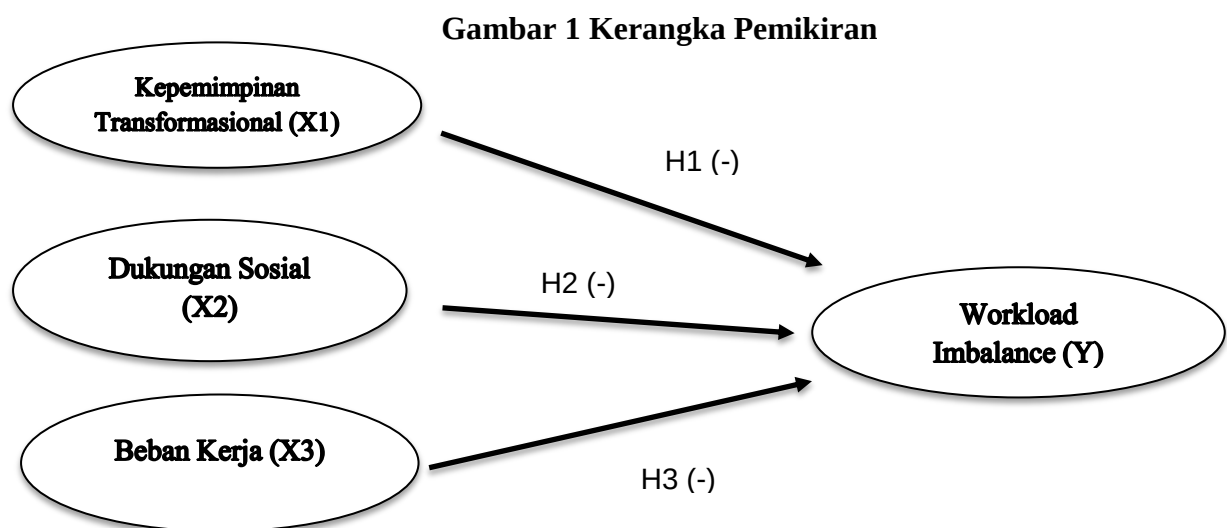
lebih besar dibandingkan pegawai lainnya sehingga memunculkan ketidakseimbangan dalam distribusi pekerjaan. Oleh karena itu, semakin baik pengelolaan beban kerja dalam organisasi, maka semakin rendah kemungkinan terjadinya *workload imbalance*.

Penelitian (Kurnia & Sitorus, 2022)) menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, penelitian (Wijayanto et al., 2024). menemukan bahwa tingginya beban kerja dapat menyebabkan penurunan kinerja pada sebagian pegawai. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dengan pengelolaan beban kerja yang baik diperkirakan dapat mengurangi terjadinya *workload imbalance* melalui distribusi pekerjaan yang lebih adil dan proporsional. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H3 : Beban Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Workload Imbalance pegawai pada Cabang Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah.

2.4 . Kerangka Pemikiran Konseptual

Kerangka konseptual merupakan alur pemikiran terstruktur yang berfungsi menjelaskan keterkaitan antarvariabel guna memecahkan masalah penelitian secara logis. Pada penelitian ini, rancangan tersebut disusun sebagai pijakan ilmiah untuk menguji pengaruh, kepemimpinan transformasional, dukungan sosial dan beban kerja terhadap *workload imbalance* pada pegawai Cabang Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah. Alur hubungan makro antarvariabel tersebut disajikan secara visual pada gambar berikut:



Sumber : dikembangkan untuk penelitian,2026

3. Metode Penelitian

3.1. Populasi

Populasi adalah keseluruhan subjek atau objek penelitian yang memiliki karakteristik tertentu sesuai dengan tujuan penelitian. Seperti yang diungkapkan oleh Sugiyono (2019;115) dalam (Wijayanto et al., 2024), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik

tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Dalam penelitian ini, populasi merujuk pada seluruh pegawai yang menjadi objek pengamatan dan memiliki karakteristik sesuai dengan tujuan penelitian. Seluruh pegawai jabatan pelaksana pada Cabang Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah ditetapkan sebagai populasi penelitian. Pegawai tersebut dipilih karena secara langsung terlibat dalam pelaksanaan pekerjaan administrasi, pelayanan pendidikan, serta pelaksanaan tugas operasional kantor yang berkaitan dengan volume beban kerja dan potensi terjadinya workload imbalance. Jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 176 pegawai berdasarkan data kepegawaian Cabang Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah tahun 2026. Data jumlah pegawai diperoleh dari dokumen resmi dan data kepegawaian instansi terkait sehingga dapat dipertanggungjawabkan keabsahannya

3.2. Sampel

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi penelitian. Sugiyono (2019;115) dalam (Wijayanto et al., 2024), sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi yang digunakan sebagai sumber data penelitian sehingga dapat mewakili keseluruhan populasi.

Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai pada Cabang Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah yang terdiri atas pegawai jabatan pelaksana pada Subbagian Tata Usaha, Seksi SMA/SLB, dan Seksi SMK. Pemilihan sampel dilakukan karena pegawai tersebut secara langsung terlibat dalam pelaksanaan pekerjaan administrasi dan pelayanan pendidikan yang berkaitan dengan volume beban kerja serta potensi terjadinya workload imbalance.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling, yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu sesuai kebutuhan penelitian. Adapun kriteria sampel dalam penelitian ini meliputi:

1. Pegawai aktif pada Cabang Dinas Pendidikan I-XII Provinsi Jawa Tengah.
2. Pegawai jabatan pelaksana.
3. Pegawai yang terlibat langsung dalam pelaksanaan tugas administrasi dan operasional kantor.
4. Pegawai yang telah bekerja minimal 1 tahun agar memahami kondisi pembagian beban kerja di lingkungan kerja.

Jumlah sampel penelitian ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan (*margin of error*) sebesar 5%. Rumus Slovin digunakan karena jumlah populasi penelitian telah diketahui dan digunakan untuk menentukan ukuran sampel yang representatif (Umar, 2003; Sugiyono, 2022). Rumus Slovin adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan:

- n = jumlah sampel
- N = jumlah populasi
- e = tingkat kesalahan (5%)

$$n = \frac{176}{1 + 176(0.05)^2}$$

$$n = \frac{176}{1 + 176(0.0025)}$$

$$n = \frac{176}{1.44} = 122.22$$

Maka jumlah sampel yang diperoleh dibulatkan menjadi 123 responden.

3.3. Teknik Pengambilan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dibagi menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder:

- **Data Primer (Utama)** : Menggunakan Kuesioner (Angket) yang disebarakan kepada pegawai Cabang Dinas. Kuesioner ini dirancang menggunakan Skala Likert 1-5 (Sangat Tidak Setuju hingga Sangat Setuju). Mengingat efisiensi waktu, penyebaran kuesioner dapat dilakukan secara digital melalui *Google Form* atau disebarakan langsung ke Cabang Dinas terkait.
- **Data Sekunder (Pendukung)**: Menggunakan metode Dokumentasi, yaitu mengambil data resmi dari instansi berupa Keputusan Gubernur Jawa Tengah Nomor 100.3.3.1/42 Tahun 2026 tentang Peta Jabatan guna mendukung validitas data riil ketimpangan jumlah pegawai di Latar Belakang Masalah (LBM)

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kuesioner yang disebarakan kepada responden. Kuesioner disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel penelitian dan menggunakan skala Likert dengan lima alternatif jawaban untuk mengukur tingkat persetujuan responden terhadap setiap pernyataan yang diberikan. Adapun alternatif jawaban dalam penelitian ini terdiri dari:

- | | |
|-------------------------|-----|
| (1) Sangat Setuju | = 5 |
| (2) Setuju | = 4 |
| (3) Netral | = 3 |
| (4) Tidak Setuju | = 2 |
| (5) Sangat Tidak Setuju | = 1 |

Skala tersebut digunakan untuk mempermudah responden dalam memberikan penilaian secara objektif terhadap kondisi yang dialami.

3.4. Definisi Konsep Variabel

Tabel. 3. Definisi Konsep Variabel

NO	Variabel Penelitian	Definisi Konsep	Indikator
1	Kepemimpinan Transformasional (X ₁) Variabel Independen	Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal melalui pengembangan potensi individu, peningkatan komitmen kerja, serta penciptaan perubahan positif dalam organisasi. (Kasmirandi dkk. 2024) dalam (Tua RFS et al., 2025)	1. Pembaharu 2. Memberi Teladan 3. Mendorong Kinerja Bawahan 4. Mengharmoniskan Lingkungan Kerja 5. Memberdayakan Bawahan 6. Bertindak atas Sistem Nilai 7. Meningkatkan Kemampuan Terus-Menerus 8. Mampu Menghadapi Situasi yang Rumit Shalahuddin (2015)
2	Dukungan Sosial (X ₂) Variabel	Dukungan sosial adalah sumber daya psikologis yang diperoleh individu	1. Dukungan Emosional 2. Dukungan Instrumental

	Independen	melalui interaksi sosial yang memberikan bantuan emosional, informasi, maupun bantuan nyata untuk membantu individu mengatasi tekanan dan stres yang muncul dalam kehidupan maupun pekerjaaa (Nila S. dan Hardiyanti 2023)	3. Dukungan Informasional 4.Dukungan Penghargaan (Sarafino dan Smith 2011)
3	Beban Kerja (X3) Variabel Independen	Beban kerja dioperasionalkan sebagai pengelolaan beban kerja yang baik, yaitu bagaimana organisasi mengatur dan mendistribusikan pekerjaan secara proporsional sesuai kapasitas pegawai sehingga pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu, nyaman, dan tidak menimbulkan ketimpangan pembagian tugas. (Mahawati et al., 2021)	1. Kuantitas Tugas 2. Waktu Kerja 3. Kondisi Pekerjaan Mahawati dkk. (2021),
4	Workload Imbalance (Y) Variabel Dependen	Ketidakseimbangan beban kerja terjadi ketika pembagian pekerjaan dalam organisasi tidak proporsional antarpegawai, baik dari segi jumlah, tingkat kesulitan, maupun tanggung jawab pekerjaan, sehingga menimbulkan perbedaan beban kerja yang dirasakan oleh pegawai (Inegbedion et al., 2020)	1. Ketimpangan Distribusi 2. Performance Punishment 3. Persepsi Ketidakadilan (Demerouti & Bakker, 2007)

3.5 Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan tahapan penting dalam penelitian yang bertujuan untuk mengolah, menyajikan, dan menginterpretasikan data sehingga dapat diperoleh kesimpulan yang sesuai dengan tujuan penelitian. Proses analisis dilakukan secara sistematis agar data yang diperoleh mampu memberikan informasi yang akurat, valid, dan mudah dipahami. Dalam penelitian ini, analisis data dilakukan dengan menggunakan program Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) dan metode analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda.

3.5.1. Uji Statistik Deskriptif

Uji statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik responden serta kondisi masing-masing variabel yang diteliti. Perhitungan dilakukan menggunakan rumus :

$$\text{Nilai Indeks} = \frac{(F1 \times 1) + (F2 \times 2) + (F3 \times 3) + (F4 \times 4) + (F5 \times 5)}{5}$$

Keterangan:

F1= Frekuensi responden yang memilih opsi jawaban 1 (STS)

F2= Frekuensi responden yang memilih opsi jawaban 2 (TS)

F3= Frekuensi responden yang memilih opsi jawaban 3 (KS)

F4= Frekuensi responden yang memilih opsi jawaban 4 (S)

F5= Frekuensi responden yang memilih opsi jawaban 5 (SS)

Penetapan nilai indeks dilakukan menggunakan pendekatan *Three-box Method*

$$\text{Skor Tertinggi} = \left(\frac{F5 \times 5}{5} \right) = \left(\frac{123 \times 5}{5} \right) = 123$$

$$\text{Skor Terendah} = \left(\frac{F1 \times 1}{5} \right) = \left(\frac{123 \times 1}{5} \right) = 24.6$$

$$\text{Range (R)} = \text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah} = 123 - 24.6 = 98.4$$

$$\text{Interval (I)} = \frac{\text{Range}}{3} = \frac{98.4}{3} = 32.8$$

Dengan demikian, Interval ini kemudian dijadikan dasar untuk interpretasi nilai indeks:

Nilai indeks 24.6-57.4 = Interpretasi Rendah

Nilai indeks 57.4 – 90.2 = Interpretasi Sedang

Nilai indeks 90.2 -123 = Interpretasi Tinggi

3.5.2. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana item-item pernyataan dalam kuesioner mampu mengukur variabel yang menjadi objek penelitian. Pengujian validitas dilakukan menggunakan teknik Pearson Product Moment, yaitu dengan mengkorelasikan skor masing-masing item dengan skor total variabel. Suatu item pernyataan dinyatakan valid apabila memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel dan nilai signifikansi $< 0,05$. Dengan demikian, item yang valid menunjukkan bahwa pernyataan tersebut benar-benar mampu merepresentasikan dan mengukur konstruk yang diteliti.

3.5.3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui tingkat konsistensi instrumen penelitian dalam mengukur variabel yang sama. Pengujian reliabilitas dilakukan menggunakan metode Cronbach's Alpha. Suatu instrumen penelitian dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai Cronbach's Alpha $> 0,70$. Nilai reliabilitas yang tinggi menunjukkan bahwa instrumen mampu menghasilkan data yang konsisten apabila digunakan berulang kali dalam kondisi yang relatif sama.

3.5.4. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk memastikan bahwa data memenuhi persyaratan yang diperlukan dalam analisis regresi linier berganda sehingga hasil pengujian dapat dipercaya dan tidak bias.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah data atau residual dalam model regresi berdistribusi normal. Pengujian ini penting karena distribusi data yang normal merupakan salah satu syarat dalam analisis regresi. Data dinyatakan berdistribusi normal apabila nilai signifikansi yang diperoleh $> 0,05$.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan yang kuat antarvariabel independen dalam model regresi. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai Variance Inflation Factor (VIF) dan Tolerance. Model regresi dinyatakan bebas dari multikolinearitas apabila nilai VIF < 10 dan nilai Tolerance $> 0,10$.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah terjadi ketidaksamaan varians residual pada model regresi. Pengujian dapat dilakukan menggunakan Scatterplot atau Uji Glejser. Model regresi dikatakan bebas dari gejala heteroskedastisitas apabila nilai signifikansi setiap variabel independen $> 0,05$, sehingga varians residual dapat dianggap konstan.

3.5.2. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linier berganda merupakan teknik analisis statistik yang digunakan untuk mengetahui pengaruh dua atau lebih variabel independen terhadap satu variabel dependen. Dalam penelitian ini, analisis regresi linier berganda digunakan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional (X_1), dukungan sosial (X_2), dan beban kerja (X_3) terhadap workload imbalance (Y) pada pegawai Cabang Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah.

Model persamaan regresi linier berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan:

- Y = Workload Imbalance
- a = Konstanta
- b_1 = Koefisien regresi Kepemimpinan Transformasional
- b_2 = Koefisien regresi Dukungan Sosial
- b_3 = Koefisien regresi Beban Kerja
- X_1 = Kepemimpinan Transformasional
- X_2 = Dukungan Sosial
- X_3 = Beban Kerja
- e = Error atau faktor lain di luar model penelitian

Hasil analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui arah hubungan antarvariabel. Koefisien regresi yang bernilai positif menunjukkan bahwa peningkatan variabel independen akan meningkatkan nilai variabel dependen, sedangkan koefisien regresi yang bernilai negatif menunjukkan bahwa peningkatan variabel independen akan menurunkan nilai variabel dependen. Selanjutnya, signifikansi pengaruh masing-masing variabel diuji melalui uji t (parsial), sedangkan pengaruh seluruh variabel independen secara bersama-sama diuji melalui uji F (simultan). Selain itu, kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen diukur menggunakan koefisien determinasi (R^2).

3.5.3. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis dilakukan menggunakan uji t (parsial), uji F (simultan), dan koefisien determinasi (R^2) dengan bantuan program SPSS.

1. Uji t (Parsial)

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara individu terhadap variabel dependen. Pengambilan keputusan dilakukan dengan membandingkan nilai signifikansi dengan tingkat signifikansi sebesar 5% ($\alpha = 0,05$).

Kriteria pengujian adalah sebagai berikut:

- Jika nilai signifikansi $< 0,05$ atau nilai t hitung $> t$ tabel, maka hipotesis diterima.
- Jika nilai signifikansi $> 0,05$ atau nilai t hitung $< t$ tabel, maka hipotesis ditolak.

Penjelasan: Digunakan untuk menjawab:

- Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap workload imbalance?
- Apakah dukungan sosial berpengaruh terhadap workload imbalance?
- Apakah volume beban kerja berpengaruh terhadap workload imbalance?

2. Uji F (Simultan)

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah variabel X_1, X_2, X_3 secara bersama-sama berpengaruh terhadap Y .

Kriteria pengujian adalah sebagai berikut:

- Jika nilai signifikansi $< 0,05$ atau nilai F hitung $> F$ tabel, maka hipotesis diterima.
- Jika nilai signifikansi $> 0,05$ atau nilai F hitung $< F$ tabel, maka hipotesis ditolak.

Penjelasan: Menguji pengaruh ketiga variabel secara bersama-sama.

3. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel dependen. Dalam penelitian ini, nilai R^2 menunjukkan sejauh mana kepemimpinan transformasional (X_1), dukungan sosial (X_2), dan beban kerja (X_3) mampu menjelaskan perubahan workload imbalance (Y). Semakin mendekati angka 1, semakin besar kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen, sedangkan nilai yang mendekati 0 menunjukkan bahwa kemampuan penjelasan model relatif rendah.

Penjelasan: Apabila diperoleh nilai $R^2 = 0,60$ diartikan bahwa 60% variasi workload imbalance dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional, dukungan sosial, dan beban kerja. Sementara itu, 40% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian yang tidak diteliti.