



Peran Motivasi Kerja dalam Memediasi Pengaruh Kompetensi, Pendidikan, Pelaksanaan Work From Home, dan Work-Life Balance terhadap Kinerja Pegawai Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas II Banjarmasin

Ramadhika Trisnasari¹, Zakky Zamrudi²

^{1,2}Universitas Islam Kalimantan (UNISKA) Muhammad Arsyad Al Banjari, Banjarmasin, Indonesia

Email : 2409020128@uniska-bjm.ac.id

Abstrak

Literatur review ini bertujuan untuk menganalisis peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh kompetensi, pendidikan, work from home (WFH), dan work-life balance (WLB) terhadap kinerja pegawai di sektor publik. Pencarian literatur dilakukan secara sistematis melalui database Google Scholar dan Scencedirect dengan rentang tahun publikasi 2015 hingga 2026, mencakup 12 artikel utama yang dianalisis menggunakan pendekatan Grounded Theory Strauss & Corbin. Temuan analitik menunjukkan bahwa kompetensi (terutama kecerdasan emosional), latar belakang pendidikan, kebijakan WFH, dan WLB bertindak sebagai kondisi kausal yang memicu efektivitas kerja (Maula et al., 2026; Naufariza et al., 2026). Kinerja pegawai diidentifikasi sebagai core category yang paling sentral karena menjadi titik temu seluruh variabel dalam konteks birokrasi Indonesia pasca-pandemi (Syamhudi, 2024; Santosa et al., 2025). Analisis ini juga merangkai storyline di mana motivasi kerja berfungsi sebagai strategi penggerak psikologis utama, meskipun hubungannya dapat diperlemah oleh kondisi intervening seperti stres teknologi (technostress) dan kelelahan emosional (Buzeti et al., 2026). Kesenjangan penelitian (research gap) yang ditemukan menyoroti adanya inkonsistensi pengaruh pendidikan akibat fenomena mismatch atau ketidaksesuaian penempatan kerja, serta terbatasnya studi pada instansi pemerintah yang memiliki karakteristik tugas teknis lapangan yang spesifik.

Kata Kunci: motivasi kerja, kompetensi, pendidikan, work from home, work-life balance, kinerja pegawai

I INTRODUCTION — Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Peningkatan kinerja pegawai di sektor publik merupakan pilar utama dalam agenda reformasi birokrasi di Indonesia, karena efektivitas pemerintahan sangat bergantung pada kemampuan organisasi menerjemahkan regulasi ke dalam praktik administratif harian (Maula et al., 2026). Dalam bidang studi manajemen sumber daya manusia, pencapaian kinerja pegawai dipandang sebagai fenomena multidimensional yang mencakup kualitas, kuantitas, dan efektivitas tugas (Naufariza et al., 2026). Fondasi utama untuk mencapai standar ini adalah kapasitas individu yang mencakup kompetensi teknis maupun emosional, serta latar belakang pendidikan yang membentuk pola pikir analitis pegawai (Syamhudi, 2024; Naufariza et al., 2026).

Isu spesifik yang muncul dalam konteks birokrasi Indonesia saat ini adalah adanya kesenjangan antara kapasitas yang dimiliki pegawai dengan capaian kinerja nyata. Meskipun reformasi telah berjalan, banyak aparatur sipil negara yang masih menunjukkan kinerja rendah akibat faktor disiplin, keterikatan kerja yang terbatas, dan rendahnya motivasi (Maula et al., 2026). Data empiris dari instansi pemerintah di Kalimantan Selatan bahkan menunjukkan fenomena unik di mana tingkat pendidikan sering kali tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja jika terjadi ketidaksesuaian penempatan (*mismatch*) (Syamhudi, 2024,). Selain itu, transisi ke model kerja fleksibel pasca-pandemi melalui kebijakan *work from home* (WFH) dan tuntutan *work-life balance* (WLB) membawa tantangan baru berupa stres teknologi (*technostress*) yang dapat memicu kelelahan emosional dan menurunkan produktivitas (Santosa et al., 2025; Buzeti et al., 2026).

Relevansi dan urgensi topik ini untuk diteliti melalui *literature review* sangat tinggi karena literatur saat ini masih bersifat terfragmentasi dalam menjelaskan hubungan antara variabel kapasitas individu, fleksibilitas kerja, dan kinerja di sektor publik (Santosa et al., 2025). Melakukan tinjauan pustaka yang komprehensif sangat penting untuk mengintegrasikan berbagai jalur hubungan, baik jalur langsung (RQ1) maupun jalur mediasi (RQ2), guna memahami bagaimana kebijakan organisasi direspons secara psikologis oleh pegawai (Maula et al., 2026). Review ini diperlukan untuk mengisi celah penelitian mengenai peran faktor penghambat (*inhibitors*) seperti beban kerja digital yang sering terabaikan dalam model-model optimis sebelumnya.

Urgensi penelitian ini semakin diperkuat oleh kebutuhan untuk memahami peran motivasi kerja sebagai "mesin penggerak psikologis" yang menjembatani potensi pegawai dengan hasil kerja nyata (Pham et al., 2024). Berdasarkan kerangka *Social Exchange Theory* (SET), pegawai yang merasa didukung melalui kebijakan WLB dan WFH akan membalasnya dengan peningkatan dedikasi, namun proses pertukaran sosial ini dapat terganggu jika organisasi gagal memitigasi risiko psikologis (Maula et al., 2026; Buzeti et al., 2026). Tanpa kajian yang mendalam, investasi organisasi pada pendidikan dan infrastruktur digital berisiko tidak memberikan dampak maksimal pada kualitas pelayanan publik.

Terakhir, dalam konteks lingkungan kerja yang dinamis dan penuh ketidakpastian (VUCA), instansi pemerintah dituntut untuk tidak hanya mengejar produktivitas fisik tetapi juga menjaga kesejahteraan (*well-being*) pegawai (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023). Kegagalan dalam mengelola keseimbangan antara tuntutan tugas dan kapasitas emosional dapat berujung pada konsekuensi negatif yang serius, seperti gejala *burnout* dan meningkatnya keinginan pegawai untuk keluar dari organisasi (Valdiviezo & Morsa, 2026,). Oleh karena itu, penelitian ini sangat krusial bagi organisasi teknis seperti Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas II Banjarmasin untuk merumuskan strategi manajemen yang mampu menyeimbangkan pencapaian target teknis dengan manajemen aspek psikologis pegawai secara berkelanjutan.

1.2 Rumusan Masalah (Research Question)

Research Question: RQ1 dan RQ2

Berdasarkan identifikasi *core category*, *storyline*, dan kesenjangan penelitian (*research gap*) yang ditemukan dalam sumber-sumber literatur, berikut adalah rumusan pertanyaan penelitian (*Research Questions/RQ*) yang spesifik, terukur, dan relevan untuk konteks Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas II Banjarmasin:

RQ1 (Fokus Jalur Langsung)

Bagaimana pengaruh langsung kompetensi, pendidikan, pelaksanaan *work from home* (WFH), dan *work-life balance* terhadap kinerja pegawai pada Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas II Banjarmasin?

RQ2 (Fokus Jalur Mediasi/Tidak Langsung)

Bagaimana peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh kompetensi, pendidikan, pelaksanaan *work from home* (WFH), dan *work-life balance* terhadap kinerja pegawai pada Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas II Banjarmasin?

1.3 Tujuan Literature Review

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan, berikut adalah empat tujuan spesifik yang ingin dicapai melalui *literature review* ini untuk memberikan pemahaman yang komprehensif bagi konteks Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas II Banjarmasin:

1. Menganalisis Pengaruh Kapasitas Internal dan Kebijakan Fleksibilitas terhadap Kinerja (RQ1):

Tujuan pertama adalah untuk mensintesis temuan literatur mengenai sejauh mana kompetensi (khususnya kecerdasan emosional) dan pendidikan formal, serta kebijakan WFH dan WLB, secara langsung menentukan kualitas dan efektivitas kerja pegawai (Syamhudi, 2024; Naufariza et al., 2026; Maula et al., 2026). Fokusnya adalah membuktikan apakah modal manusia dan fasilitas kerja digital benar-benar menjadi pemicu utama hasil kerja di lingkungan birokrasi teknis.

2. Mengevaluasi Mekanisme Mediasi Motivasi Kerja dalam Jalur Kinerja (RQ2):

Tujuan kedua adalah untuk mengeksplorasi peran motivasi kerja (termasuk Public Service Motivation) sebagai "mesin penggerak psikologis" yang menjembatani hubungan antara pemicu kausal dengan kinerja nyata (Pham et al., 2024; Chatzopoulou et al., 2015). Tinjauan ini ingin memastikan apakah kapasitas individu dan dukungan organisasi baru akan menghasilkan kinerja optimal jika pegawai memiliki dorongan batin yang kuat untuk berprestasi.

3. Mengintegrasikan Social Exchange Theory (SET) sebagai Kerangka Penjelas (RQ2):

Tujuan ketiga adalah menerapkan logika SET untuk menjelaskan fenomena mediasi, di mana dukungan nyata organisasi (melalui fleksibilitas WFH dan harmonisasi WLB) menciptakan perasaan "berhutang" secara sosial pada pegawai (Maula et al., 2026; Santosa et al., 2025). Penelitian ini bertujuan menunjukkan bahwa peningkatan motivasi dan kinerja merupakan bentuk timbal balik atau "balas budi" pegawai atas perhatian yang diberikan organisasi terhadap kesejahteraan mereka.

4. Mengidentifikasi Faktor Penghambat yang Memitigasi Efektivitas Kinerja (RQ1 & RQ2):

Tujuan terakhir adalah menginvestigasi kondisi *intervening* yang dapat memperlemah hubungan kausal, seperti munculnya stres teknologi (*technostress*) akibat digitalisasi serta fenomena ketidaksesuaian penempatan (*mismatch*) pendidikan (Buzeti et al., 2026; Syamhudi, 2024). Hal ini penting untuk memberikan pandangan yang objektif bahwa kebijakan organisasi yang positif tidak selalu menghasilkan kinerja tinggi jika faktor penghambat psikologis dan operasional gagal dimitigasi.

1.4 Signifikansi Penelitian

Tinjauan pustaka ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang berarti, baik bagi pengembangan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia di sektor publik maupun bagi perbaikan praktik manajerial di instansi pemerintah. Berikut adalah rincian signifikansi penelitian tersebut:

Secara Teoritis (Kontribusi Ilmu Pengetahuan)

1. Integrasi Model Konseptual Terfragmentasi: Penelitian ini memberikan kontribusi dengan menyatukan berbagai variabel yang sebelumnya sering dibahas secara terpisah—seperti kapasitas individu (kompetensi dan pendidikan) dan fleksibilitas kerja digital (WFH dan WLB)—ke dalam satu kerangka hubungan yang komprehensif dalam konteks birokrasi (Santosa et al., 2025).
2. Penguatan *Social Exchange Theory* (SET) dalam Konteks Digital: Tinjauan ini memperluas penerapan SET untuk menjelaskan bagaimana kebijakan organisasi di era digital (seperti WFH/WLB) memicu respon psikologis timbal balik dari pegawai dalam bentuk peningkatan motivasi dan kinerja (Maula et al., 2026; Santosa et al., 2025).
3. Pengembangan Teori Motivasi Sektor Publik: Penelitian ini memperdalam pemahaman mengenai peran *Public Service Motivation* (PSM) sebagai mediator atau "mesin penggerak psikologis" yang menjembatani potensi pegawai dengan hasil kerja nyata (Pham et al., 2024; Syamhudi, 2024).
4. Eksplorasi "Sisi Gelap" Digitalisasi: Kontribusi teoritis lainnya adalah identifikasi faktor penghambat (*inhibitors*) seperti *technostress* dan erosi batas kerja-pribadi, yang memberikan perspektif lebih objektif terhadap model kinerja di lingkungan kerja jarak jauh (Buzeti et al., 2026).

5. Nuansa Baru pada Teori Modal Manusia: Tinjauan ini menantang asumsi linearitas pengaruh pendidikan terhadap kinerja dengan menyoroti kondisi moderasi berupa fenomena *mismatch* (ketidaksesuaian penempatan), yang masih jarang dieksplorasi dalam literatur birokrasi klasik (Syamhudi, 2024,).

Secara Praktis (Kontribusi Implementasi Kebijakan)

1. Pedoman Strategi SDM bagi Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas II Banjarmasin:
Memberikan dasar bagi pimpinan instansi untuk merumuskan strategi manajemen yang seimbang antara pencapaian target teknis spektrum frekuensi dan pengelolaan aspek psikologis pegawai (Santosa et al., 2025).
2. Optimalisasi Pengembangan Kompetensi:
Mengidentifikasi dimensi kompetensi yang paling dominan (seperti kecerdasan emosional) sehingga organisasi dapat memprioritaskan program pelatihan yang tepat sasaran (Naufariza et al., 2026; Coronado-Maldonado, 2023).
3. Mitigasi Risiko Kerja Digital:
Memberikan rekomendasi bagi instansi untuk menyediakan infrastruktur digital yang memadai dan menetapkan batas kerja yang jelas guna mencegah terjadinya burnout dan penurunan motivasi selama pelaksanaan WFH (Buzeti et al., 2026,).
4. Perbaikan Sistem Penempatan Pegawai:
Hasil tinjauan ini dapat digunakan oleh bagian kepegawaian untuk melakukan pemetaan kompetensi yang lebih akurat guna menghindari *job-education mismatch* yang terbukti dapat menghambat efektivitas pendidikan terhadap kinerja (Syamhudi, 2024,).
5. Peningkatan Kualitas Layanan Publik: Dengan mengoptimalkan jalur mediasi motivasi, organisasi diharapkan mampu menciptakan perilaku kerja inovatif yang secara langsung berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat (Pham et al., 2024; Maula et al., 2026).

M METHODS — Metode

2.1 Desain Studi

Literature review ini menggunakan pendekatan Grounded Theory menurut Strauss dan Corbin (1998) yang diadaptasi untuk analisis literatur. Proses analisis dilakukan melalui tiga tahap coding: *Open Coding* untuk ekstraksi konsep, *Axial Coding* untuk menyusun hubungan antar kategori, dan *Selective Coding* untuk merangkai narasi utama, dengan Coding Paradigm sebagai kerangka untuk menghubungkan kondisi kausal, konteks, faktor *intervening*, strategi, dan konsekuensi (Strauss & Corbin, 1998; Santosa et al., 2025).

Pemilihan pendekatan Grounded Theory Strauss & Corbin ini didasarkan pada beberapa justifikasi ilmiah yang selaras dengan topik dan *research question* (RQ) penelitian:

1. Sintesis Variabel yang Terfragmentasi (Justifikasi Topik): Literatur saat ini masih bersifat terfragmentasi dalam menjelaskan hubungan antara kapasitas individu (pendidikan dan kompetensi) serta kebijakan fleksibilitas kerja (WFH dan WLB) terhadap kinerja di sektor publik (Santosa et al., 2025). Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menyatukan berbagai variabel tersebut ke dalam satu kerangka model hubungan yang komprehensif (Santosa et al., 2025).
2. Menjelaskan Mekanisme Mediasi Psikologis (Justifikasi RQ2): Karena RQ2 berfokus pada peran mediasi motivasi kerja, Coding Paradigm Strauss & Corbin sangat efektif untuk membedah bagaimana pemicu kausal diterjemahkan melalui "strategi aksi" (motivasi) menjadi hasil kerja nyata (Maula et al., 2026; Pham et al., 2024). Hal ini membantu membuktikan peran motivasi sebagai "mesin penggerak psikologis" berdasarkan kerangka Social Exchange Theory (SET) (Pham et al., 2024; Maula et al., 2026).
3. Identifikasi Faktor Penghambat dan Penguat (Justifikasi RQ1 & RQ2): Tahap *Axial Coding* memungkinkan peneliti mengidentifikasi faktor *intervening* seperti *technostress* dan fenomena mismatch pendidikan yang sering kali menjadi "sisi gelap" atau faktor pelemah yang mengganggu jalur pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja (Buzeti et al., 2026; Syamhudi, 2024).
4. Penajaman Konteks Spesifik (Justifikasi Konteks): Pendekatan ini mendukung pembentukan storyline yang kuat mengenai kinerja pegawai dalam konteks birokrasi Indonesia pasca-pandemi, khususnya pada instansi teknis seperti Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas II Banjarmasin yang memiliki karakteristik beban kerja digital dan lapangan yang spesifik (Syamhudi, 2024).

2.2 Strategi Pencarian Literatur

A. Database yang Digunakan

Pencarian literatur dilakukan di dua database akademik utama. Berikut kata kunci dan kombinasi yang digunakan pada masing-masing database:

Database	Kata Kunci Utama	Kombinasi Boolean	Filter yang Diterapkan
Google Scholar	kinerja pegawai kinerja ASN motivasi kerja kompetensi pendidikan tingkat pendidikan work from home work-life balance	("kinerja pegawai" OR "kinerja ASN" OR "kinerja PNS") AND "motivasi kerja" AND ("work from home" OR "WFH" OR "work-life balance" OR "keseimbangan kehidupan"	Tahun: 2021–2026 Bahasa: Indonesia

	keseimbangan kehidupan kerja	kerja") ("kinerja pegawai" OR "kinerja ASN" OR "kinerja PNS") AND "motivasi kerja" AND ("kompetensi" OR "tingkat pendidikan" OR "latar belakang pendidikan")	
ScienceDirect	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja Pegawai (Y): "public sector" OR "civil servant" OR "employee performance" OR "job performance" 2. Motivasi Kerja (Z): "work motivation" OR "employee motivation" 3. Kompetensi (X1): "competence" OR "competency" OR "employee skills" 4. Pendidikan (X2): "educational level" OR "education attainment" 5. WFH (X3): "work from home" OR "telecommuting" OR "remote work" 6. <i>work-life balance</i> (X4): "work-life balance" OR "WLB" 7. Mediasi: "mediation" OR "mediating role" 	("public sector" OR "civil servant") AND "job performance" AND "motivation" AND ("competence" OR "education" OR "work from home" OR "work-life balance")	<p>Tahun: 2015–2026</p> <p>Article Type: Research article</p> <p>Subject area: open access & open archive</p>

Tabel 1 – Strategi Pencarian per Database

B. Operator Boolean yang Digunakan

String Pencarian Utama:

("public sector" OR "civil servant") AND "job performance" AND "job motivation" AND ("competence" OR "education" OR "work from home" OR "work-life balance")

2.3 Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Berikut ini adalah kriteria inklusi (dimasukkan) dan eksklusi (dikeluarkan) dari pencarian sumber, sebagai berikut :

Aspek	Inklusi (Dimasukkan)	Eksklusi (Dikeluarkan)
Tahun Terbit	Literatur yang diterbitkan dalam rentang waktu 2015 hingga 2026 untuk memastikan kemutakhiran data pasca-pandemi.	Literatur yang diterbitkan sebelum tahun 2015, kecuali untuk rujukan teori fundamental (seperti SET atau <i>Goal Setting Theory</i>).
Jenis Dokumen	Artikel jurnal ilmiah (<i>Research Article</i>), artikel tinjauan (<i>Review Article</i>), <i>systematic literature review</i> , dan makalah konferensi.	Artikel opini, berita populer, buku teks umum yang tidak berbasis riset empiris, dan dokumen yang tidak lengkap.
Bahasa	Dokumen yang ditulis dalam Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris.	Dokumen dalam bahasa selain Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris (seperti bahasa lokal atau bahasa asing lainnya).
Relevansi Topik	Fokus pada variabel kinerja pegawai, motivasi, kompetensi, pendidikan, WFH, <i>work-life balance</i> , dan <i>technostress</i> di sektor publik/birokrasi.	Studi yang hanya berfokus pada sektor swasta murni tanpa kaitan dengan karakteristik birokrasi atau sektor publik.
Aksesibilitas	Artikel dengan akses teks lengkap (<i>Full-text</i>) dan tersedia secara terbuka (<i>Open Access</i>) melalui basis data akademik seperti ScienceDirect atau Elsevier.	Dokumen yang hanya tersedia dalam bentuk abstrak atau yang memiliki pembatasan akses (<i>Paywalled</i>) yang tidak dapat diverifikasi isinya.
Kualitas Sumber	Artikel dari jurnal yang melalui proses peninjauan sejawat (<i>Peer-reviewed</i>) dan terindeks dalam basis data bereputasi (seperti Scopus atau WoS).	Jurnal yang tidak melalui proses <i>peer-review</i> atau rujukan dari blog dan situs web non-akademik.

Tabel 2 – Kriteria Inklusi dan Eksklusi

2.4 Proses Seleksi dan Screening

Seleksi artikel dilakukan melalui empat tahap mengikuti panduan PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses):

Tahap	Proses	Jumlah Artikel	Keterangan
1	Identifikasi — pencarian awal di 2 database	14	2 sumber yang tidak relevan sudah di hapus dari sumber
2	Screening — seleksi berdasarkan judul dan abstrak	12	
3	Eligibility — penilaian full-text berdasarkan kriteria	12	
4	Included — artikel final yang dianalisis	12	

Tabel 3 – PRISMA Flow: Tahapan Seleksi Artikel

2.5 Pendekatan Analisis: Grounded Theory Strauss & Corbin

Analisis literatur dilakukan menggunakan tiga tahap coding Grounded Theory menurut Strauss & Corbin (1998):

Tahap Coding	Prosedur	Output
<i>Open Coding</i>	Membaca setiap artikel paragraf demi paragraf; memberi label konseptual pada setiap ide penting; mengidentifikasi konsep berulang lintas sumber.	Daftar <i>initial codes</i> beserta sumber dan frekuensi kemunculannya.
<i>Axial Coding</i>	Mengelompokkan <i>initial codes</i> ke dalam kategori; memetakan kategori ke elemen <i>Coding Paradigm</i> (kondisi kausal, fenomena, konteks, <i>intervening</i> , strategi, konsekuensi).	Matriks <i>Axial Coding</i> yang menghubungkan semua kategori.
<i>Selective Coding</i>	Mengidentifikasi <i>core category</i> ; membangun storyline analitik yang mengintegrasikan semua kategori; mengidentifikasi <i>research gap</i> .	<i>Core category</i> , <i>storyline</i> , dan identifikasi kesenjangan penelitian.

Tabel 4 – Tahapan Analisis Grounded Theory Strauss & Corbin (1998)

R RESULTS — Hasil

3.1 Hasil Pencarian Literatur

Berikut ini adalah hasil pencarian literatur, sebagai berikut :

Database	Hasil Awal	Setelah Screening	Artikel Final	Kata Kunci yang Digunakan
Google Scholar	5	2	2	Tingkat Pendidikan, Kompetensi, Kinerja, Latar Belakang Pendidikan, Kompetensi Kinerja Pegawai pemerintah
ScienceDirect	12	10	10	<i>public sector, civil servant, employee performance, job performance, work motivation, employee motivation, competence, competency, employee skill, educational level, work from home, remote work, work-life balance, mediation</i>
TOTAL	17	12	12	—

Tabel 5 – Ringkasan Hasil Pencarian per Database

3.2 Karakteristik Sumber Terpilih

Berikut ini adalah karakteristik sumber terpilih dari pencarian sumber, sebagai berikut :

No.	Penulis & Tahun	DB*	Judul Singkat	Metode	Temuan Utama	Kode
1	Maula et al. (2026)	SD	<i>Transformational leadership, organizational support, and employee</i>	Kuantitatif, SEM	Kepemimpinan transformasional dan dukungan organisasi meningkatkan	

			<i>performance</i>		kinerja secara langsung maupun melalui mediasi OCB.	
2	Artopo & Wahyuni (2024)	SD	<i>Internal turnover intention in Indonesian government organization</i>	Kuantitatif, PLS-SEM	Gaji, kondisi kerja, dukungan atasan, dan komitmen organisasi meningkatkan kepuasan kerja yang kemudian menurunkan niat pindah kerja.	
3	Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez (2023)	SD	<i>Emotional intelligence, leadership, and work teams</i>	<i>Hybrid Literature Review</i>	Pemimpin dengan kecerdasan emosional tinggi memperbaiki perilaku kerja, hasil bisnis, dan kinerja tim.	
4	Syamhudi (2024)	GS	<i>Pengaruh Tingkat Pendidikan, Kompetensi, Disiplin Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja</i>	Kuantitatif, PLS-SEM	Kompetensi, disiplin, dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja, namun pendidikan tidak berpengaruh signifikan.	
5	Naufariza et al. (2026)	GS	<i>Latar Belakang Pendidikan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai</i>	Kuantitatif (Regresi Linear Berganda)	Latar belakang pendidikan dan kompetensi secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	

6	Santosa et al. (2025)	SD	<i>Understanding work engagement in public administration</i>	<i>Bibliometric & Systematic Review</i>	Mengidentifikasi 60 anteseden keterikatan kerja; menekankan pentingnya resiliensi digital pasca-pandemi.
7	Schkolski (2024)	GS	<i>The influence of goal setting on the personal productivity of knowledge workers</i>	<i>Systematic Literature Review</i>	Membangun kerangka penetapan tujuan yang efektif untuk meningkatkan produktivitas di lingkungan kerja berbasis teknologi.
8	Valdiviezo & Morsa (2026)	SD	<i>Occupational stress and professional burnout among the Millennial generation</i>	<i>Scoping Review</i>	Menyoroti inkonsistensi definisi milenial serta pemicu stres dan burnout seperti beban kerja berlebih dan minimnya dukungan.
9	Pham et al. (2024)	SD	<i>Pathways to innovative work behavior and job performance</i>	Kuantitatif, PLS-SEM	Motivasi pelayanan publik (PSM) dan kepemimpinan transformasional mendorong perilaku inovatif melalui pemberdayaan psikologis.
10	Buzeti et al. (2026)	SD	<i>Associations of work- and personal-life-related techno-stressors</i>	Kuantitatif, SEM	Beban informasi berlebih berhubungan langsung dengan kelelahan

					emosional; resiliensi psikologis berperan sebagai moderator.
11	Chatzopoulou et al. (2015)	SD	<i>Employee's Motivation and Satisfaction in light of Economic Recession</i>	Kuantitatif (Kuesioner Terstruktur)	Sifat pekerjaan dan kondisi kerja adalah faktor kepuasan utama; perlakuan adil dan gaji tetap menjadi motivator penting saat resesi.
12	Pandey et al. (2025)	SD	<i>Systematic literature review on employee well-being</i>	<i>Systematic Literature Review (PRISMA)</i>	Memetakan anteseden multi-level (individu, tim, organisasi) yang memengaruhi kesejahteraan, dengan dominasi model JD-R.

Tabel 6 – Karakteristik Artikel Terpilih (tambah baris sesuai kebutuhan)

* DB = Database (GS = Google Scholar, SC = Scopus, DM = Dimensions, SD = ScienceDirect)

3.3 Fase 2: Hasil Open Coding

Berikut ini adalah Hasil Open Coding dari literatur review sebagai berikut :

No.	Initial Code (Label Konsep)	Definisi Singkat	Frekuensi (n artikel)	Sumber Utama
1.	Kinerja Pegawai (<i>Employee Performance, Job Performance, Task Performance, Personal Productivity, Hasil Kerja</i>)	Hasil kerja secara kualitas, kuantitas, dan efektivitas sesuai standar organisasi sektor publik.	11	Maula et al. (2026); Syamhudi (2024)

2.	Motivasi Kerja (<i>Work Motivation, Public Service Motivation/PSM, Intrinsic & Extrinsic Motivation, Psychological Empowerment</i>)	Proses pendorong perilaku untuk mencapai tujuan dan memuaskan kebutuhan individu/organisasi.	8	Chatzopoulou et al. (2015)
3.	Kepuasan Kerja & Komitmen (<i>Job Satisfaction, Organizational Commitment, Affective Commitment, Work Engagement</i>)	Menemukan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi secara signifikan oleh komitmen organisasional, gaji, kondisi kerja, dan dukungan atasan pada PNS di Indonesia, sebaliknya kepuasan kerja memiliki hubungan negatif dengan <i>burnout</i> dan berhubungan dengan konflik kerja-keluarga	9	Artopo & Wahyuni (2024) Zainal Badri & Ngo (2025)
4.	<i>Public Service Motivation</i>	Dorongan khusus pegawai pemerintah untuk mengabdikan demi kepentingan publik.	2	Pham et al. (2024); Chatzopoulou et al. (2015)
5.	<i>Techno-stressors</i>	Faktor pemicu stres akibat penggunaan teknologi digital dalam lingkungan kerja modern.	1	Buzeti et al. (2026)
6.	Kompetensi (<i>Competence, Emotional Intelligence, Keterampilan/Skills, Individual Characteristics, Emotional Competence</i>)	Kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk kinerja efektif.	6	Syamhudi (2024); Naufariza et al. (2026)
7.	Pendidikan & Pengembangan (<i>Education Level, Educational Background, Career Development, Pelatihan/Training</i>)	Jenjang pendidikan formal yang membentuk pola pikir dan kemampuan analitis pegawai.	5	Syamhudi (2024); Naufariza et al. (2026)
8.	Fleksibilitas Kerja & WFH	Adaptabilitas bekerja jarak	5	Santosa et al.

	(<i>Work From Home, Teleworking, Remote Working, Technostress, Adaptabilitas Teknologi</i>)	jauh yang didukung oleh pemanfaatan teknologi informasi.		(2025); Buzeti et al. (2026)
9.	<i>Work-Life Balance (Work-Life Balance, Work-Family Conflict, Penyeimbangan Peran, Batas Kerja-Pribadi)</i>	Kemampuan mengharmonisasikan tuntutan peran di pekerjaan dan kehidupan keluarga.	5	Valdiviezo & Morsa (2026); Pandey et al. (2025)

Tabel 7 – Hasil *Open Coding: Initial Codes* (tambah baris sesuai kebutuhan)

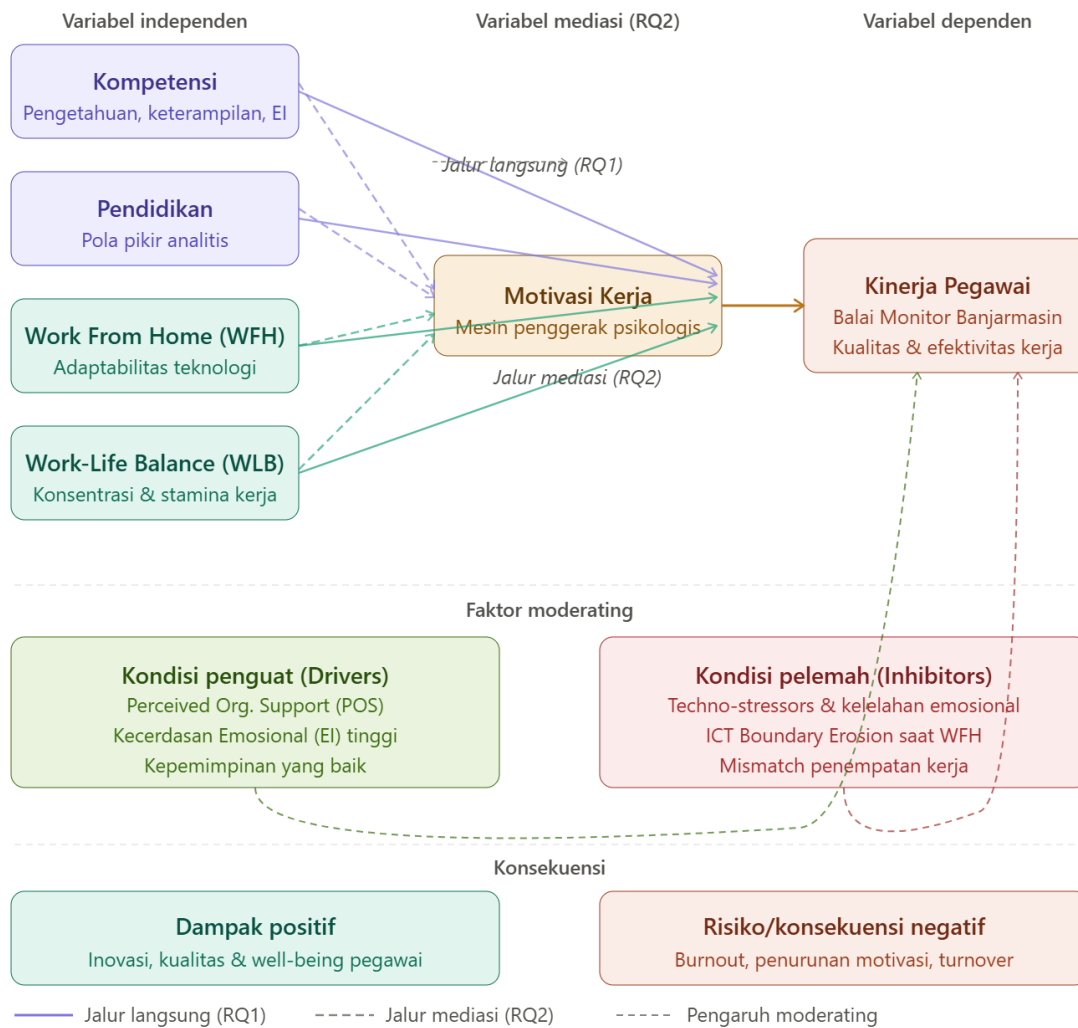
3.4 Fase 3: Hasil Axial Coding

Berikut ini adalah *core category* dari *literatur review* sebagai berikut :

Elemen Paradigm	Kategori yang Ditemukan	Sumber Pendukung (Penulis, Tahun)
1. Kondisi Kausal	Kapasitas Individu & Fleksibilitas Organisasi: Kondisi pemicu yang mencakup kompetensi teknis/emosional, fondasi pendidikan formal, pelaksanaan WFH, dan kebijakan <i>work-life balance</i> .	Syamhudi (2024); Naufariza et al. (2026); Santosa et al. (2025); Buzeti et al. (2026); Valdiviezo & Morsa (2026).
2. Fenomena (Core)	Kinerja Pegawai: Fenomena pusat yang diukur melalui kualitas, kuantitas, efektivitas, dan pencapaian target administratif di sektor publik.	Maula et al. (2026); Syamhudi (2024); Naufariza et al. (2026); Santosa et al. (2025).
3. Konteks	Birokrasi Publik Pasca-Pandemi: Situasi spesifik pada instansi pemerintah Indonesia dalam masa transisi digital dan tuntutan akuntabilitas tinggi.	Maula et al. (2026); Syamhudi (2024); Santosa et al. (2025); Artopo & Wahyuni (2024).
4. Kondisi Intervening	Pendorong (<i>Drivers</i>) & Penghambat (<i>Inhibitors</i>): Faktor yang memperkuat (Dukungan Organisasi/POS, Kecerdasan Emosional) atau memperlemah	Coronado-Maldonado (2023); Buzeti et al. (2026); Maula et al. (2026); Syamhudi (2024); Pham et al. (2024).

	(<i>Techno-stressors</i> , <i>Mismatch</i> pendidikan, Erosi batas kerja-pribadi) hubungan variabel terhadap kinerja.	
5. Strategi Aksi	Mekanisme Penguatan Psikologis & Operasional: Tindakan berupa pengembangan kapasitas EI, mitigasi penempatan kerja, penguatan infrastruktur digital, dan optimalisasi motivasi pelayanan publik (PSM).	Chatzopoulou et al. (2015); Pham et al. (2024); Maula et al. (2026); Naufariza et al. (2026).
6. Konsekuensi	Hasil Kerja & Kesejahteraan Pegawai: Dampak positif berupa perilaku kerja inovatif, keterikatan kerja (<i>work engagement</i>), dan kesejahteraan, serta risiko negatif berupa <i>burnout</i> dan kelelahan emosional.	Santosa et al. (2025); Pham et al. (2024); Buzeti et al. (2026); Valdiviezo & Morsa (2026).

Tabel 8 – Matriks *Axial Coding*: Coding Paradigm Strauss & Corbin



Gambar 1 – kerangka konseptual penelitian

Keterangan :

Gambar 1 merupakan kerangka konseptual penelitian yang telah disusun secara komprehensif.

Struktur utama (3 kolom atas):

- Kolom kiri — 4 variabel independen, dibedakan warna: ungu untuk faktor personal (kompetensi & pendidikan) dan teal untuk faktor organisasional (WFH & WLB).
- Kolom tengah — motivasi kerja sebagai variabel mediasi (amber), menunjukkan perannya di RQ2.
- Kolom kanan — kinerja pegawai sebagai variabel dependen (coral).

Dua jalur penelitian:

- Garis solid → jalur langsung RQ1 (variabel independen → kinerja).
- Garis putus-putus → jalur mediasi RQ2 (melalui motivasi kerja terlebih dahulu).

Bagian bawah:

- Faktor moderating dibagi dua: drivers (penguat, hijau) dan inhibitors (pelemah, merah), keduanya mempengaruhi variabel dependen.

3.5 Fase 4: Hasil *Selective Coding*

A. Core Category

Berikut ini adalah *core category* dari *literatur review* sebagai berikut :

Core Category	Justifikasi dan Sumber Pendukung
Kinerja Pegawai (<i>Employee Performance</i>)	<p>1. Dominansi Frekuensi dan Referensi: Konsep ini merupakan kategori yang paling banyak dirujuk, muncul di 11 dari 12 literatur sebagai variabel dependen (Y) utama. Peneliti sepakat bahwa kinerja adalah hasil kerja multidimensional yang mencakup kualitas, kuantitas, dan efektivitas tugas.</p> <p>2. Titik Temu Jalur Hubungan (RQ1 & RQ2): Kategori ini bertindak sebagai muara akhir yang menghubungkan jalur langsung dari kompetensi, pendidikan, WFH, dan WLB (RQ1), serta jalur tidak langsung melalui mediasi motivasi kerja (RQ2).</p> <p>3. Pengikat Elemen Paradigma: Kinerja Pegawai mampu menyatukan elemen Kondisi Kausal (kapasitas individu dan fleksibilitas kerja) dengan Kondisi <i>Intervening</i> (seperti <i>technostress</i> atau <i>mismatch</i> pendidikan) yang secara spesifik diukur pengaruhnya terhadap capaian hasil kerja.</p> <p>4. Basis Strategi dan Konsekuensi: Seluruh strategi organisasi, seperti pengembangan kecerdasan emosional dan mitigasi beban digital, dirancang untuk menghasilkan konsekuensi berupa peningkatan efektivitas dan kualitas hasil kerja pegawai.</p>

Tabel 9 – Identifikasi *Core Category*

B. Storyline Analitik

Fenomena inti dalam penelitian ini berpusat pada Kinerja Pegawai, yang dipandang sebagai hasil kerja multidimensional mencakup aspek kualitas, kuantitas, dan efektivitas tugas dalam mencapai standar organisasi (Maula et al., 2026,). Fenomena ini bernaung dalam konteks birokrasi sektor publik di Indonesia, khususnya pada instansi teknis seperti Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas II Banjarmasin yang tengah menghadapi masa

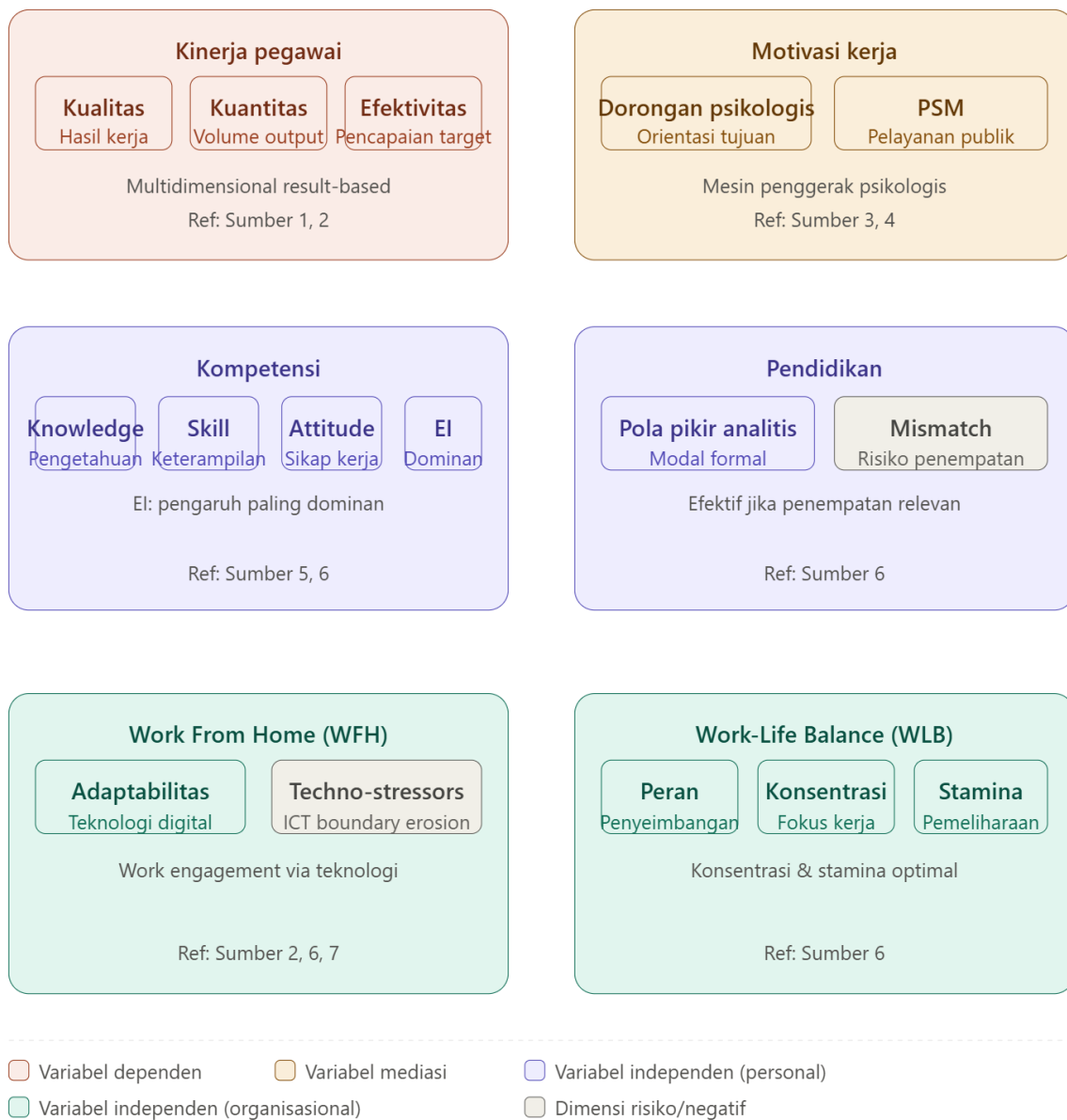
transisi digital pasca-pandemi dengan tuntutan akuntabilitas dan pelayanan publik yang tinggi (Syamhudi, 2024; Santosa et al., 2025; Artopo & Wahyuni, 2024).

Pencapaian kinerja tersebut dipicu oleh dua kelompok kondisi kausal utama. Pertama adalah kapasitas individu yang dibawa oleh pegawai berupa latar belakang pendidikan formal serta kompetensi teknis dan emosional (Naufariza et al., 2026; Syamhudi, 2024). Di lingkungan birokrasi, kecerdasan emosional diidentifikasi memiliki pengaruh langsung yang paling dominan terhadap efektivitas kerja (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023). Kedua adalah fleksibilitas organisasi melalui kebijakan *work from home* (WFH) dan dukungan *work-life balance* (WLB) yang secara langsung menentukan kemampuan pegawai dalam menjaga stamina dan fokus kerja harian (Santosa et al., 2025; Palumbo, 2020).

Namun, jalur pengaruh dari kapasitas individu dan kebijakan organisasi terhadap kinerja tidak selalu bersifat linear karena dipengaruhi oleh kondisi *intervening*. Hubungan ini akan semakin kuat apabila didukung oleh faktor pendorong (*drivers*) seperti dukungan organisasi (POS) dan kepemimpinan transformasional yang nyata (Maula et al., 2026; Pham et al., 2024). Sebaliknya, hubungan tersebut berisiko melemah drastis jika muncul faktor penghambat (*inhibitors*) berupa stres teknologi (*technostress*), erosi batas antara kehidupan pribadi dan pekerjaan selama WFH, serta fenomena *mismatch* pendidikan di mana penempatan kerja tidak sesuai dengan latar belakang formal pegawai (Buzeti et al., 2026; Syamhudi, 2024).

Sebagai respons atau strategi aksi untuk menghadapi dinamika ini, Motivasi Kerja (termasuk *Public Service Motivation*) muncul sebagai mekanisme penggerak psikologis yang krusial (Pham et al., 2024; Chatzopoulou et al., 2015). Berdasarkan *Social Exchange Theory* (SET), ketika organisasi memberikan dukungan berupa fleksibilitas dan kepedulian terhadap WLB, pegawai akan merespons secara psikologis dengan peningkatan motivasi sebagai bentuk "balas budi" sosial (Maula et al., 2026; Santosa et al., 2025). Motivasi inilah yang menjadi "mesin" untuk menerjemahkan seluruh potensi kompetensi dan fasilitas kerja menjadi tindakan nyata (Pham et al., 2024; Syamhudi, 2024).

Rangkaian interaksi ini pada akhirnya menghasilkan konsekuensi yang berbeda. Keberhasilan dalam mengelola motivasi dan memitigasi hambatan digital akan memberikan dampak positif berupa terciptanya perilaku kerja inovatif, keterikatan kerja (*work engagement*) yang kuat, dan kesejahteraan (*well-being*) pegawai secara menyeluruh (Pham et al., 2024; Santosa et al., 2025). Namun, jika organisasi gagal merespons faktor penghambat seperti beban kerja digital yang berlebih, risiko yang tidak diinginkan akan muncul dalam bentuk gejala *burnout*, kelelahan emosional kronis, hingga meningkatnya intensi pegawai untuk keluar dari organisasi (Valdiviezo & Morsa, 2026; Buzeti et al., 2026; Artopo & Wahyuni, 2024).



Gambar 2 – Dimensi Penyusun Konsep

Keterangan :

Gambar 2 dimensi penyusun konsep disusun dalam grid 3×2 yang mencakup seluruh enam konsep utama. Setiap kotak besar adalah satu konsep, dan kotak-kotak kecil di dalamnya adalah dimensinya. Dimensi berwarna abu-abu (mismatch dan techno-stressors) sengaja dibedakan karena bersifat risiko/negatif, bukan dimensi positif dari konsep tersebut.

D DISCUSSION — Pembahasan

1. Fenomena Inti: Kinerja Pegawai di Sektor Publik

Para peneliti sepakat bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja multidimensional yang mencakup kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas tugas dalam memenuhi standar organisasi (Maula et al., 2026; Naufariza et al., 2026). Pengukuran kinerja dalam birokrasi Indonesia kini tidak hanya berfokus pada hasil produksi fisik, tetapi juga mencerminkan akuntabilitas dan kepatuhan terhadap prosedur administratif (Syamhudi, 2024; Santosa et al., 2025). Meskipun beberapa studi melihat kinerja secara teknis sebagai rasio masukan dan keluaran (Schkolski, 2024), pandangan modern mulai memperluas cakupannya hingga ke perilaku kerja inovatif dan kontribusi proaktif di luar tugas rutin (Pham et al., 2024). Kategori inti ini sangat krusial karena berfungsi sebagai muara akhir (variabel dependen) yang menjawab seluruh rumusan masalah, baik mengenai pengaruh langsung faktor internal-eksternal (RQ1) maupun proses psikologis tidak langsung (RQ2).

2. Kondisi Kausal: Integrasi Kapasitas Individu dan Fleksibilitas Organisasi

Kondisi kausal utama yang memicu kinerja pegawai terdiri dari integrasi antara modal manusia internal dan dukungan kebijakan organisasi eksternal. Latar belakang pendidikan dan kompetensi (pengetahuan, keterampilan, sikap) diidentifikasi sebagai pemicu internal yang mendasari pembawaan individu untuk mencapai hasil unggul (Syamhudi, 2024; Naufariza et al., 2026). Secara eksternal, kebijakan fleksibilitas melalui pelaksanaan *work from home* (WFH) dan dukungan *work-life balance* (WLB) bertindak sebagai pemicu lingkungan yang meningkatkan adaptabilitas teknologi serta konsentrasi pegawai (Santosa et al., 2025; Palumbo, 2020). Namun, terdapat nuansa penting di mana pendidikan formal sering kali kehilangan kekuatan pemicunya jika terjadi ketidaksesuaian penempatan (*mismatch*), yang mengakibatkan potensi individu tidak terkonversi menjadi kinerja nyata (Syamhudi, 2024). Identifikasi kondisi kausal ini secara langsung menjawab RQ1 dengan membuktikan bahwa kapasitas teknis dan fasilitas kerja merupakan anteseden wajib bagi efektivitas kerja.

3. Konteks: Transformasi Digital Birokrasi Indonesia

Manifestasi fenomena kinerja ini bernaung dalam konteks birokrasi sektor publik di Indonesia yang tengah menghadapi masa transisi digital pasca-pandemi dengan tuntutan integritas yang tinggi (Maula et al., 2026; Artopo & Wahyuni, 2024). Situasi institusional ini menuntut pegawai untuk mampu menyeimbangkan standar pelayanan publik yang kaku dengan tuntutan fleksibilitas kerja modern (Santosa et al., 2025). Terdapat variasi temuan lintas konteks yang menunjukkan bahwa instansi teknis khusus memiliki dinamika kinerja yang berbeda dibandingkan instansi administratif umum karena beban kerja lapangan yang memerlukan stamina fisik dan konsentrasi tinggi. Pemahaman mendalam mengenai konteks ini sangat penting karena ia membentuk pola bagaimana pemicu kausal

direspons oleh pegawai, sehingga memberikan latar belakang yang kuat untuk menguji validitas jalur hubungan dalam RQ1 dan RQ2.

4. Kondisi *Intervening*: Dinamika Pendorong dan Penghambat

Hubungan antara pemicu kausal terhadap kinerja tidak bersifat linear karena dipengaruhi oleh berbagai faktor *intervening* yang memperkuat atau memperlemah fenomena tersebut. Kondisi yang memperlancar atau memperkuat (*drivers*) mencakup Dukungan Organisasi (POS) dan kepemimpinan transformasional yang memberikan rasa aman secara psikologis bagi pegawai (Maula et al., 2026; Pham et al., 2024). Sebaliknya, munculnya "sisi gelap" digitalisasi berupa *techno-stressors* (stres teknologi) dan erosi batas kerja-pribadi selama WFH bertindak sebagai penghambat (*inhibitors*) yang secara drastis menurunkan produktivitas (Buzeti et al., 2026; Santosa et al., 2025). Meskipun WLB umumnya dipandang positif, ia dapat menjadi titik lemah jika organisasi gagal memitigasi kelelahan emosional pegawai (Valdiviezo & Morsa, 2026). Faktor-faktor ini memiliki keterkaitan kritis dengan RQ1 dan RQ2 karena mereka menentukan apakah jalur mediasi motivasi akan berjalan efektif atau justru terhambat oleh beban mental pegawai.

5. Strategi dan Respons Aktor: Motivasi sebagai Mesin Penggerak

Sebagai respons strategi untuk menghadapi dinamika pemicu dan konteks kerja, motivasi kerja (termasuk *Public Service Motivation*) muncul sebagai mekanisme penggerak psikologis yang esensial. Para peneliti sepakat bahwa kapasitas individu dan fasilitas organisasi tidak akan otomatis menghasilkan kinerja optimal tanpa adanya kekuatan batin yang mengarahkan perilaku pegawai (Pham et al., 2024; Chatzopoulou et al., 2015). Berdasarkan *Social Exchange Theory* (SET), strategi penguatan motivasi ini terjadi melalui proses pertukaran sosial: ketika pegawai merasa kesejahteraannya didukung melalui kebijakan WFH/WLB, mereka merespons dengan peningkatan dedikasi sebagai bentuk "balas budi" kepada instansi (Maula et al., 2026; Santosa et al., 2025). Namun, strategi ini memerlukan dukungan manajerial yang nyata agar motivasi intrinsik tidak tergerus oleh budaya kerja yang kaku (Artopo & Wahyuni, 2024). Hal ini secara eksplisit menjawab RQ2 dengan menempatkan motivasi sebagai mediator kunci yang menjembatani seluruh variabel independen terhadap hasil kerja nyata.

6. Konsekuensi dan Dampak: Keseimbangan Hasil Kerja dan Kesejahteraan

Rangkaian interaksi antara pemicu, strategi, dan kondisi *intervening* pada akhirnya menghasilkan konsekuensi yang signifikan bagi organisasi dan individu. Keberhasilan dalam mengelola jalur mediasi motivasi menghasilkan dampak positif berupa terciptanya perilaku kerja inovatif, keterikatan kerja yang kuat, dan kesejahteraan (*well-being*) pegawai secara menyeluruh (Pham et al., 2024; Santosa et al., 2025). Namun, kegagalan dalam merespons faktor penghambat seperti stres teknologi akan menimbulkan konsekuensi negatif yang serius, seperti gejala *burnout*, kelelahan emosional kronis, hingga meningkatnya intensi pegawai untuk keluar dari organisasi (Valdiviezo & Morsa, 2026; Buzeti et al., 2026). Konsekuensi ini memberikan bukti empiris bagi RQ1 dan RQ2

bahwa pencapaian kinerja yang berkelanjutan di Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas II Banjarmasin sangat bergantung pada kemampuan pimpinan dalam menyeimbangkan target teknis dengan manajemen aspek psikologis pegawai (Artopo & Wahyuni, 2024).

4.1 Kondisi Kausal: Kapasitas Individu dan Fleksibilitas Organisasi

Berdasarkan hasil analisis *axial coding* dan sintesis terhadap literatur yang tersedia, berikut adalah pembahasan komprehensif mengenai kondisi kausal yang memicu fenomena kinerja pegawai:

Para peneliti dalam literatur terbaru mengidentifikasi bahwa kinerja pegawai di sektor publik dipicu oleh dua kelompok kondisi kausal utama, yaitu kapasitas individu sebagai pemicu internal dan fleksibilitas organisasi sebagai pemicu eksternal (Santosa et al., 2025). Pemicu internal mencakup modal manusia berupa latar belakang pendidikan formal dan kompetensi yang menggabungkan aspek pengetahuan, keterampilan, serta sikap kerja (Naufariza et al., 2026; Syamhudi, 2024). Sementara itu, pemicu eksternal berfokus pada kebijakan organisasi yang adaptif terhadap era digital, khususnya pelaksanaan *work from home* (WFH) dan dukungan terhadap *work-life balance* (WLB) (Maula et al., 2026; Palumbo, 2020). Konsensus utama dalam literatur menunjukkan bahwa integrasi antara kapasitas diri pegawai dan fasilitas kerja yang mendukung merupakan anteseden wajib untuk mencapai standar efektivitas tugas yang diharapkan organisasi (Maula et al., 2026; Syamhudi, 2024).

Meskipun terdapat kesepakatan umum mengenai pemicu tersebut, muncul perdebatan dan variasi temuan yang signifikan berdasarkan konteks institusional dan geografis. Perbedaan pandangan yang paling tajam ditemukan pada variabel pendidikan; Naufariza et al. (2026) melaporkan pengaruh positif yang kuat di lingkungan Dinas Perhubungan, namun studi Syamhudi (2024) di Kalimantan Selatan menemukan bahwa pendidikan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja jika terjadi ketidaksesuaian penempatan (*mismatch*). Selain itu, terdapat dualitas pandangan mengenai pemicu digital; kebijakan WFH di satu sisi dipandang mampu meningkatkan keterikatan kerja (Santosa et al., 2025), namun di sisi lain berisiko menjadi pemicu negatif berupa stres teknologi (*technostress*) dan kelelahan emosional apabila batas antara domain pekerjaan dan pribadi gagal dikelola dengan baik (Buzeti et al., 2026).

Kondisi kausal ini tidak bekerja secara linear, melainkan melalui mekanisme psikologis yang kompleks sesuai dengan kerangka *Social Exchange Theory* (SET). Para peneliti menekankan bahwa kebijakan organisasi seperti WFH dan WLB bertindak sebagai "sinyal dukungan" yang memicu respon timbal balik dari pegawai (Maula et al., 2026). Dalam konteks ini, dukungan nyata dari instansi akan memicu peningkatan motivasi kerja dan *Public Service Motivation* (PSM), di mana pegawai merasa "berhutang" secara sosial dan membalasnya dengan dedikasi kerja yang lebih tinggi (Pham et al., 2024; Santosa et al., 2025). Oleh karena itu, motivasi kerja dipandang sebagai pemicu psikologis antara yang harus ada agar kapasitas teknis individu dapat benar-benar terkonversi menjadi perilaku kerja inovatif dan hasil kerja nyata (Pham et al., 2024).

Terakhir, dalam dimensi kompetensi, terdapat konsensus bahwa kecerdasan emosional (EI) merupakan pemicu internal yang paling dominan dalam menentukan keberhasilan kerja tim di lingkungan birokrasi (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023). Temuan empiris di instansi pemerintah menunjukkan bahwa kompetensi memiliki bobot pengaruh yang jauh lebih besar terhadap kinerja dibandingkan faktor kedisiplinan rutin saja (Syamhudi, 2024). Hal ini memberikan pemahaman bahwa pemicu utama kinerja di instansi teknis seperti Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas II Banjarmasin tidak hanya bergantung pada "apa yang diketahui" pegawai (pendidikan), tetapi lebih pada "bagaimana mereka mengelola emosi dan motivasi" (kompetensi dan dorongan batin) untuk menyelesaikan tugas teknis lapangan yang menantang (Syamhudi, 2024).

4.2 Fenomena dan Konteks: Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai didefinisikan secara konseptual sebagai hasil kerja multidimensional yang mencakup dimensi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas tugas dalam memenuhi standar organisasi (Maula et al., 2026; Naufariza et al., 2026; Syamhudi, 2024). Para peneliti mengoperasionalkan konsep ini bukan sekadar sebagai hasil produksi fisik, melainkan sebagai cerminan dari akuntabilitas dan kepatuhan terhadap prosedur administratif yang berlaku di sektor publik (Maula et al., 2026; Santosa et al., 2025). Dalam perspektif modern, operasionalisasi kinerja kini diperluas untuk mencakup perilaku kerja inovatif dan kontribusi proaktif di luar tugas rutin, yang dipandang sangat krusial bagi instansi yang menghadapi perubahan lingkungan kerja yang dinamis (Pham et al., 2024; Santosa et al., 2025). Sebagai kategori paling dominan, kinerja muncul dalam hampir seluruh literatur utama dan berfungsi sebagai muara akhir (variabel dependen) dari seluruh jalur hubungan langsung maupun mediasi (Santosa et al., 2025; Syamhudi, 2024).

Manifestasi fenomena kinerja ini sangat dipengaruhi oleh konteks birokrasi sektor publik di Indonesia, khususnya pada masa transisi pasca-pandemi yang menuntut integritas dan standar pelayanan tinggi (Maula et al., 2026; Santosa et al., 2025). Secara geografis dan institusional, terdapat variasi temuan yang signifikan; misalnya, pada instansi pemerintah di Kalimantan Selatan, ditemukan bahwa pengaruh pendidikan terhadap kinerja bisa menjadi tidak signifikan jika terjadi ketidaksesuaian penempatan (*mismatch*) (Syamhudi, 2024). Selain itu, terdapat perbedaan karakteristik antara instansi administratif umum dengan instansi teknis khusus seperti Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas II Banjarmasin, di mana beban kerja lapangan dan kebutuhan kompetensi teknis spektrum frekuensi menciptakan dinamika manifestasi kinerja yang berbeda dibandingkan pegawai administratif murni (Syamhudi, 2024).

Terdapat konsensus utama dalam literatur bahwa kinerja pegawai merupakan fokus sentral yang dipicu oleh integrasi antara kapasitas individu dan dukungan kebijakan organisasi (Santosa et al., 2025; Syamhudi, 2024). Para peneliti sepakat bahwa kompetensi, terutama dimensi kecerdasan emosional, merupakan pemicu langsung yang paling dominan terhadap efektivitas kerja dalam lingkungan birokrasi (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023; Syamhudi, 2024). Selain itu, terdapat kesepakatan luas mengenai

penggunaan *Social Exchange Theory* (SET) untuk menjelaskan fenomena ini, di mana kinerja unggul dipandang sebagai bentuk "balas budi" sosial pegawai atas dukungan organisasi yang mereka terima melalui kebijakan WFH dan WLB (Maula et al., 2026; Santosa et al., 2025.).

Konteks lingkungan kerja digital saat ini juga membentuk fenomena kinerja melalui interaksi dengan berbagai faktor *intervening*. Hubungan positif antara pemicu kausal terhadap kinerja akan semakin kuat jika didukung oleh Dukungan Organisasi (POS) dan kepemimpinan transformasional sebagai pendorong (*drivers*) (Maula et al., 2026; Pham et al., 2024). Sebaliknya, fenomena kinerja dapat terdistorsi atau melemah secara drastis apabila muncul faktor penghambat (*inhibitors*) seperti *techno-stressors* (stres teknologi) dan kelelahan emosional akibat erosi batas antara kehidupan pribadi dan pekerjaan selama pelaksanaan WFH (Buzeti et al., 2026; Santosa et al., 2025). Dinamika ini menunjukkan bahwa konteks digital tidak hanya memberikan fleksibilitas, tetapi juga risiko psikologis yang harus dikelola agar kinerja tetap optimal (Buzeti et al., 2026; Santosa et al., 2025).

Sebagai konsekuensi akhir, manifestasi kinerja yang dikelola melalui strategi penguatan motivasi kerja akan menghasilkan dampak positif berupa perilaku kerja inovatif, keterikatan kerja (*work engagement*), dan kesejahteraan pegawai (*well-being*) (Pham et al., 2024; Santosa et al., 2025). Namun, literatur juga memperingatkan risiko negatif yang nyata; kegagalan dalam mengelola konteks kerja digital dan beban kerja dapat mengakibatkan konsekuensi berupa *burnout* dan meningkatnya intensi pegawai untuk keluar dari organisasi (*turnover intention*) (Valdiviezo & Morsa, 2026; Buzeti et al., 2026; Artopo & Wahyuni, 2024). Oleh karena itu, pencapaian kinerja di Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas II Banjarmasin sangat bergantung pada kemampuan pimpinan dalam menjaga keseimbangan strategis antara pemenuhan target teknis lapangan dan manajemen aspek psikologis pegawai di era digital (Artopo & Wahyuni, 2024; Syamhudi, 2024).

4.3 Kondisi *Intervening*: Pendorong (*Drivers*) & Penghambat (*Inhibitors*)

Berdasarkan analisis *Axial Coding* terhadap literatur yang tersedia, kategori untuk Kondisi *Intervening* dalam penelitian ini adalah Pendorong (*Drivers*) & Penghambat (*Inhibitors*). Berikut adalah pembahasan komprehensif mengenai faktor-faktor yang memperkuat atau memperlemah hubungan kausal utama terhadap kinerja pegawai:

Kondisi yang memperlancar atau memperkuat terjadinya fenomena kinerja unggul meliputi faktor organisasional berupa Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational Support/POS*) dan kepemimpinan transformasional yang memberikan rasa aman secara psikologis bagi pegawai (Maula et al., 2026; Pham et al., 2024). Pada level individu, memiliki Kecerdasan Emosional (EI) yang tinggi serta karakter proaktif bertindak sebagai penguat utama yang mengeskalasi pengaruh positif fleksibilitas kerja (WFH dan WLB) terhadap hasil kerja nyata (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023; Syamhudi, 2024). Kondisi-kondisi ini menciptakan lingkungan yang kondusif di mana melalui kerangka *Social Exchange Theory* (SET), pegawai akan "membalas" dukungan nyata organisasi

dengan peningkatan dedikasi dan motivasi kerja yang lebih tinggi (Maula et al., 2026; Santosa et al., 2025).

Sebaliknya, terdapat kondisi yang menghambat atau memperlemah fenomena ini yang sering kali muncul dari "sisi gelap" digitalisasi kerja. Faktor penghambat utama mencakup *techno-stressors* (stres teknologi) dan kelelahan emosional yang dipicu oleh erosi batas antara kehidupan pribadi dan pekerjaan (*ICT Boundary Erosion*) selama pelaksanaan WFH (Buzeti et al., 2026; Santosa et al., 2025). Secara lintas konteks, ditemukan variasi temuan yang menunjukkan bahwa pengaruh positif pendidikan formal dapat diperlemah secara drastis oleh kondisi ketidaksesuaian penempatan kerja (*mismatch*) (Syamhudi, 2024). Sebagai perbandingan, di lingkungan Dinas Perhubungan OKU, pendidikan ditemukan berpengaruh kuat (Naufariza et al., 2026), namun di instansi pemerintah Kalimantan Selatan, faktor ini kehilangan signifikansinya karena tugas harian tidak relevan dengan latar belakang pendidikan pegawai (Syamhudi, 2024).

Peran Motivasi Kerja sebagai variabel mediasi sangat bergantung pada dinamika kondisi *intervening* ini. Motivasi bertindak sebagai "mesin penggerak psikologis" yang menjembatani potensi individu dengan hasil kerja, namun efektivitas jalur mediasi ini akan melemah jika pegawai mengalami *burnout* atau berada dalam budaya kerja yang kaku dan minim pemberdayaan psikologis (Pham et al., 2024; Maula et al., 2026; Buzeti et al., 2026). Oleh karena itu, pencapaian kinerja yang berkelanjutan di Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas II Banjarmasin menuntut strategi manajemen yang seimbang: memaksimalkan faktor pendorong melalui dukungan manajerial, sekaligus secara aktif memitigasi faktor penghambat melalui penyediaan infrastruktur digital yang memadai dan pemetaan kompetensi yang akurat guna menjamin keberlanjutan kualitas pelayanan publik (Artopo & Wahyuni, 2024; Syamhudi, 2024).

4.4 Strategi dan Respons Aktor: Mekanisme Penguatan Psikologis & Operasional

Berikut adalah pembahasan komprehensif mengenai strategi dan tindakan yang dilakukan para aktor sebagai respons terhadap dinamika kinerja di sektor publik:

Strategi utama yang dilaporkan dalam literatur dapat dikelompokkan ke dalam dua pendekatan besar: penguatan kapasitas psikologis dan penataan manajemen operasional. Pendekatan psikologis berfokus pada pengembangan Kecerdasan Emosional (EI), penguatan Motivasi Pelayanan Publik (PSM), serta pemberdayaan psikologis untuk membangun dorongan batin pegawai dalam mencapai tujuan organisasi (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023; Pham et al., 2024). Sementara itu, pendekatan operasional mencakup penyediaan dukungan infrastruktur digital yang memadai untuk pelaksanaan WFH, penetapan tujuan (*goal setting*) yang efektif, serta strategi mitigasi ketidaksesuaian penempatan (*mismatch*) melalui pemetaan kompetensi yang memastikan latar belakang pendidikan pegawai relevan dengan tugas teknis harian mereka (Syamhudi, 2024; Schkolski, 2024). Selain itu, terdapat strategi kepemimpinan transformasional dan penyediaan dukungan organisasi (POS) untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif (Maula et al., 2026).

Secara empiris, efektivitas strategi tersebut menunjukkan hasil yang bervariasi bergantung pada konteks penerapannya. Pengembangan Kecerdasan Emosional (EI) dilaporkan sebagai pemicu internal yang paling dominan dan konsisten dalam menentukan efektivitas kerja tim di lingkungan birokrasi (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023; Syamhudi, 2024). Strategi penguatan motivasi kerja juga terbukti sangat efektif sebagai mediator kunci atau "mesin penggerak" yang menerjemahkan seluruh kapasitas individu menjadi kinerja nyata (Pham et al., 2024; Maula et al., 2026). Namun, peneliti memberikan catatan kritis bahwa strategi pendidikan formal sering kali tidak efektif jika organisasi gagal memitigasi fenomena *mismatch* penempatan kerja (Syamhudi, 2024). Begitu pula dengan kebijakan WFH, efektivitasnya sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam memitigasi faktor penghambat seperti *technostress* dan kelelahan emosional (Buzeti et al., 2026; Santosa et al., 2025).

Seluruh strategi ini beroperasi dalam kerangka *Social Exchange Theory* (SET), di mana tindakan organisasi dalam memberikan dukungan (seperti kebijakan WLB yang baik atau WFH yang fleksibel) memicu respons psikologis positif dari aktor (Maula et al., 2026; Santosa et al., 2025). Pegawai yang merasa kapasitasnya dihargai dan kesejahteraannya didukung akan merasa "berhutang" secara sosial kepada organisasi dan membalasnya dengan peningkatan dedikasi serta perilaku kerja inovatif (Maula et al., 2026; Pham et al., 2024). Konsekuensi dari keberhasilan implementasi strategi-strategi ini adalah terciptanya keterikatan kerja (*work engagement*) yang kuat dan kesejahteraan pegawai secara menyeluruh (Santosa et al., 2025). Sebaliknya, kegagalan dalam merespons faktor penghambat digital akan menghasilkan risiko serius berupa *burnout* dan meningkatnya niat pegawai untuk keluar dari organisasi (Valdiviezo & Morsa, 2026; Buzeti et al., 2026).

4.5 Konsekuensi dan Dampak: Hasil Kerja & Kesejahteraan Pegawai

Konsekuensi positif yang dilaporkan secara konsisten dalam literatur menunjukkan bahwa keberhasilan strategi penguatan motivasi dan dukungan organisasi menghasilkan perilaku kerja inovatif, peningkatan kualitas hasil kerja, serta efektivitas tim yang lebih baik (Pham et al., 2024; Maula et al., 2026). Ketika organisasi mampu mengelola fleksibilitas kerja seperti *work from home* (WFH) dan *work-life balance* (WLB) dengan efektif, pegawai cenderung memiliki tingkat keterikatan kerja (*work engagement*) yang tinggi dan kesejahteraan (*well-being*) yang lebih baik secara menyeluruh (Santosa et al., 2025; Pandey et al., 2025). Dampak positif ini didasarkan pada logika *Social Exchange Theory* (SET), di mana dukungan nyata dari instansi memicu respon psikologis positif yang membuat pegawai merasa "berhutang" dan membalasnya dengan dedikasi kerja yang melampaui standar teknis biasa (Maula et al., 2026; Santosa et al., 2025).

Di sisi lain, terdapat konsekuensi negatif atau tak terduga yang muncul apabila organisasi gagal memitigasi faktor-faktor penghambat, terutama stres akibat teknologi. Risiko yang paling sering ditemukan dalam studi terbaru adalah munculnya gejala *burnout* dan kelelahan emosional kronis yang dipicu oleh beban kerja digital yang berlebihan serta erosi

batas antara domain pekerjaan dan pribadi (*ICT Boundary Erosion*) selama pelaksanaan WFH (Buzeti et al., 2026; Valdiviezo & Morsa, 2026). Selain itu, ketidaksesuaian penempatan kerja (*mismatch*) dapat menyebabkan penurunan motivasi intrinsik secara drastis, peningkatan absensi karena sakit, hingga munculnya intensi keluar pegawai (*turnover intention*) dari organisasi (Syamhudi, 2024; Artopo & Wahyuni, 2024; Buzeti et al., 2026). Kondisi ini diperparah jika budaya kerja tetap kaku dan minim pemberdayaan psikologis, sehingga fasilitas fleksibilitas justru menjadi beban mental tambahan bagi pegawai (Pham et al., 2024; Artopo & Wahyuni, 2024).

Secara keseluruhan, rangkaian konsekuensi ini menunjukkan bahwa pencapaian kinerja di Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas II Banjarmasin merupakan hasil dari keseimbangan strategis antara pemenuhan target teknis dan manajemen aspek psikologis pegawai (Artopo & Wahyuni, 2024). Keberhasilan dalam menghasilkan dampak yang diinginkan sangat bergantung pada kemampuan pimpinan dalam mengidentifikasi pendorong (*drivers*) seperti dukungan organisasi (POS) dan secara aktif meminimalkan penghambat (*inhibitors*) seperti stres teknologi (Maula et al., 2026; Buzeti et al., 2026). Pemahaman mendalam mengenai dampak-dampak ini memberikan kontribusi praktis bagi instansi untuk menyadari bahwa upaya mengejar produktivitas tinggi harus dibarengi dengan penyediaan infrastruktur digital yang memadai dan penempatan pegawai yang akurat guna menjamin keberlanjutan kualitas pelayanan publik dalam jangka panjang (Artopo & Wahyuni, 2024; Syamhudi, 2024).

Berikut adalah ringkasan hasil pembahasan (*Discussion*) dalam bentuk matriks tabel komprehensif, yang disusun berdasarkan elemen *Coding Paradigm* Strauss & Corbin (1998) untuk menjawab rumusan masalah penelitian:

Elemen Coding Paradigm	Temuan Utama & Argumen Sintetis	Nuansa, Hambatan, atau Perdebatan	Keterkaitan dengan Research Question
Fenomena Inti (Core Category)	Kinerja pegawai adalah hasil kerja multidimensional (kualitas, kuantitas, efektivitas) yang kini mencakup perilaku inovatif dan kontribusi proaktif (Maula et al., 2026; Pham et al., 2024).	Fokus bergeser dari sekadar produksi fisik menuju akuntabilitas administratif dan integritas di sektor publik (Syamhudi, 2024; Santosa et al., 2025).	Menjadi muara akhir (variabel dependen) untuk menjawab pengaruh langsung (RQ1) dan mediasi (RQ2).
Kondisi Kausal (Pemicu)	Integrasi kapasitas individu (pendidikan & kompetensi) serta fleksibilitas organisasi (WFH & WLB) memicu hasil kerja unggul	Pendidikan formal sering kehilangan kekuatan pemicunya jika terjadi ketidaksesuaian penempatan (<i>mismatch</i>)	Membuktikan bahwa modal manusia dan fasilitas kerja adalah anteseden wajib bagi efektivitas kerja (RQ1).

Konteks	(Naufariza et al., 2026; Santosa et al., 2025). Birokrasi sektor publik Indonesia dalam transisi digital pasca-pandemi dengan tuntutan integritas tinggi (Maula et al., 2026; Artopo & Wahyuni, 2024).	(Syamhudi, 2024). Instansi teknis (seperti Balai Monitor) memiliki dinamika beban lapangan yang berbeda dibanding instansi administratif umum (Syamhudi, 2024.).	Membentuk pola bagaimana pemicu kausal direspons oleh pegawai dalam kerangka RQ1 dan RQ2.
Kondisi Intervening	Faktor pendorong (<i>drivers</i>) seperti Dukungan Organisasi (POS) dan kepemimpinan transformasional memperkuat kinerja (Maula et al., 2026; Pham et al., 2024).	Faktor penghambat (<i>inhibitors</i>) berupa <i>technostress</i> dan erosi batas kerja-pribadi dapat menurunkan produktivitas secara drastis (Buzeti et al., 2026; Santosa et al., 2025).	Menentukan efektivitas jalur mediasi motivasi agar tidak terhambat oleh beban mental pegawai (RQ2).
Strategi & Respons Aktor	Motivasi kerja dan <i>Public Service Motivation</i> (PSM) bertindak sebagai "mesin penggerak" perilaku pegawai (Pham et al., 2024; Chatzopoulou et al., 2015).	Strategi ini didasarkan pada <i>Social Exchange Theory</i> (SET) sebagai bentuk "balas budi" pegawai atas dukungan WFH/WLB dari organisasi (Maula et al., 2026; Santosa et al., 2025).	Menempatkan motivasi sebagai mediator kunci yang menjembatani variabel independen terhadap kinerja (RQ2).
Konsekuensi	Dampak positif berupa perilaku kerja inovatif, keterikatan kerja (<i>work engagement</i>), dan kesejahteraan (<i>well-being</i>) (Pham et al., 2024; Santosa et al., 2025).	Kegagalan mitigasi risiko digital memicu konsekuensi negatif seperti <i>burnout</i> dan intensi keluar pegawai (<i>turnover</i>) (Valdiviezo & Morsa, 2026; Buzeti et al., 2026).	Memberikan bukti empiris tentang pentingnya keseimbangan antara target teknis dan manajemen psikologis (RQ1 & RQ2),.

Tabel 10 – matriks sintesis hasil pembahasan (discussion)

4.6 Research Gap dan Keterbatasan Literatur

Berdasarkan analisis mendalam terhadap sumber literatur yang tersedia, ditemukan bahwa meskipun kajian mengenai kinerja pegawai sudah banyak dilakukan, masih terdapat beberapa celah signifikan yang perlu diisi. Berikut adalah identifikasi **Research Gap** dan

keterbatasan literatur yang disusun dalam matriks komprehensif untuk mendukung urgensi penelitian:

Jenis Research Gap	Deskripsi Kesenjangan yang Ditemukan	Implikasinya untuk Penelitian Anda
Kesenjangan Konseptual	Inkonsistensi Dampak Pendidikan & Sisi Gelap WFH: Terdapat perbedaan hasil yang tajam mengenai pengaruh pendidikan; satu sisi menemukan dampak positif (Naufariza et al., 2026), namun studi di Kalimantan Selatan menunjukkan pendidikan tidak berpengaruh signifikan jika terjadi <i>mismatch</i> atau ketidaksesuaian penempatan kerja (Syamhudi, 2024). Selain itu, WFH sering dipandang positif, namun terdapat "sisi gelap" berupa <i>technostress</i> dan erosi batas kerja-pribadi yang belum banyak diintegrasikan secara seimbang dalam model mediasi (Buzeti et al., 2026; Santosa et al., 2025).	Anda perlu menguji secara eksplisit apakah tingkat pendidikan pegawai di Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas II Banjarmasin benar-benar meningkatkan kinerja jika tugasnya sangat teknis. Jalur mediasi pada RQ2 harus mempertimbangkan faktor pelemah (<i>inhibitors</i>) agar model tidak hanya bersifat optimis.
Kesenjangan Metodologis	Dominasi Pengukuran Kinerja Administratif: Definisi kinerja dalam literatur saat ini mayoritas berfokus pada standar kualitas, kuantitas, dan kepatuhan prosedur administratif umum (Santosa et al., 2025; Maula et al., 2026). Pengukuran perilaku inovatif atau kinerja pada tugas-tugas teknis lapangan yang bersifat <i>extra-role</i> masih jarang dieksplorasi secara mendalam menggunakan variabel pelemah seperti stres teknologi.	Penelitian Anda harus mampu mengukur kinerja pada tugas teknis spektrum frekuensi yang mungkin tidak terwakili sepenuhnya oleh standar administratif rutin. Ini memberikan peluang untuk melihat apakah motivasi lebih efektif memediasi tugas rutin atau inovatif di instansi teknis.
Kesenjangan Kontekstual	Spesifikasi Instansi Teknis Khusus: Mayoritas literatur meneliti birokrasi umum atau instansi administratif seperti BKN atau	Anda dapat mengeksplorasi apakah kompetensi teknis di Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas II Banjarmasin memiliki bobot

	<p>Dinas Perhubungan (Syamhudi, 2024; Naufariza et al., 2026). Masih sangat sedikit literatur yang membahas populasi pegawai dengan tugas teknis lapangan khusus yang membutuhkan stamina dan konsentrasi tinggi seperti monitoring frekuensi radio.</p>	<p>pengaruh yang berbeda dibanding instansi administratif dalam menentukan kinerja. Karakteristik motivasi (PSM) pada pegawai teknis lapangan mungkin memiliki dinamika yang berbeda dibandingkan pegawai administratif murni.</p>
--	--	--

Tabel 10 – Identifikasi *Research Gap*

C CONCLUSION — Kesimpulan

5.1 Ringkasan Temuan

Tinjauan pustaka ini secara eksplisit menjawab dua rumusan masalah utama mengenai kinerja pegawai di sektor publik. Untuk RQ1, ditemukan bahwa kompetensi (terutama kecerdasan emosional), pendidikan, pelaksanaan WFH, dan *work-life balance* (WLB) memiliki pengaruh langsung terhadap capaian kinerja pegawai (Maula et al., 2026; Naufariza et al., 2026). Kompetensi diidentifikasi sebagai pemicu internal yang paling dominan dalam menentukan efektivitas kerja, sementara pengaruh pendidikan ditemukan sangat bergantung pada relevansi penempatan kerja guna menghindari dampak negatif dari fenomena *mismatch* (Syamhudi, 2024). Untuk RQ2, motivasi kerja (termasuk *Public Service Motivation*) terbukti berperan sentral sebagai variabel mediasi atau "mesin penggerak psikologis" yang menerjemahkan seluruh kapasitas individu dan fasilitas kebijakan organisasi menjadi hasil kerja nyata yang melampaui standar teknis biasa (Pham et al., 2024; Chatzopoulou et al., 2015).

Kinerja Pegawai diidentifikasi sebagai kategori inti (*core category*) yang paling sentral karena muncul secara dominan dalam mayoritas literatur sebagai muara akhir dari seluruh jalur hubungan variabel (Santosa et al., 2025; Syamhudi, 2024). *Storyline* penelitian ini merangkai narasi bahwa dalam konteks birokrasi pasca-pandemi di Indonesia, pencapaian kinerja di Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas II Banjarmasin merupakan hasil dari keseimbangan strategis antara modal manusia (pendidikan dan kompetensi) serta dukungan fleksibilitas organisasi. Alur cerita ini menegaskan bahwa kebijakan WFH dan WLB tidak serta-merta meningkatkan produktivitas secara otomatis, melainkan harus diakselerasi oleh kekuatan motivasi kerja sebagai jembatan psikologis utamanya (Maula et al., 2026; Santosa et al., 2025).

Hubungan antar kategori utama menunjukkan dinamika antara faktor pendorong (*drivers*) dan penghambat (*inhibitors*). Melalui kerangka *Social Exchange Theory* (SET), dukungan organisasi yang dirasakan melalui kebijakan WLB/WFH "dibalas" oleh pegawai dengan peningkatan motivasi dan kinerja sebagai bentuk pertukaran sosial (Maula et al., 2026; Santosa et al., 2025). Namun, hubungan positif ini dapat diperlemah secara signifikan oleh kemunculan faktor penghambat seperti *techno-stressors* (stres teknologi), kelelahan

emosional akibat pengikisan batas kerja-pribadi saat WFH, serta ketidaksesuaian penempatan kerja (Buzeti et al., 2026; Syamhudi, 2024). Oleh karena itu, penguatan jalur mediasi motivasi menuntut strategi manajemen yang mampu memitigasi beban kerja digital guna menjamin keberlanjutan produktivitas pegawai.

5.2 Implikasi Teoritis

Tinjauan pustaka ini memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan kerangka konseptual manajemen sumber daya manusia di sektor publik. Pertama, penelitian ini memperkuat penggunaan *Social Exchange Theory* (SET) dalam menjelaskan hubungan timbal balik antara dukungan kebijakan organisasi (seperti WFH/WLB) dan respon psikologis pegawai di lingkungan birokrasi (Maula et al., 2026; Santosa et al., 2025). Kedua, kajian ini melengkapi teori kinerja tradisional dengan mengintegrasikan faktor personal dan organisasional ke dalam satu model mediasi psikologis yang komprehensif. Ketiga, temuan ini menantang asumsi linear mengenai hubungan pendidikan terhadap kinerja dengan menyoroti bahwa pengaruh tersebut dapat menjadi tidak signifikan jika terjadi ketidaksesuaian penempatan (*mismatch*) (Syamhudi, 2024). Selain itu, literatur ini memperluas diskursus mengenai transformasi digital dengan membedah "sisi gelap" fleksibilitas kerja, yakni peran *technostress* sebagai faktor pelemah yang krusial (Buzeti et al., 2026).

5.3 Implikasi Praktis

Berdasarkan temuan analitik, beberapa rekomendasi praktis disarankan bagi pemangku kepentingan, khususnya bagi pimpinan Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas II Banjarmasin:

- Pengembangan SDM Berbasis Kecerdasan Emosional: Mengingat kecerdasan emosional (EI) adalah dimensi kompetensi yang paling dominan memengaruhi kinerja tim, organisasi disarankan memprioritaskan program pelatihan EI (Naufariza et al., 2026; Coronado-Maldonado, 2023).
- Optimalisasi Penempatan Pegawai: Organisasi perlu melakukan pemetaan kompetensi yang akurat untuk menghindari *mismatch* kerja, sehingga latar belakang pendidikan pegawai benar-benar memberikan kontribusi optimal terhadap target teknis (Syamhudi, 2024).
- Manajemen Fleksibilitas Kerja: Pelaksanaan WFH dan WLB harus didukung dengan penyediaan infrastruktur digital yang memadai serta penetapan batas kerja yang jelas guna memitigasi risiko *burnout* dan stres teknologi (Buzeti et al., 2026; Santosa et al., 2025).
- Penguatan Budaya Pelayanan Publik: Pimpinan diharapkan terus mendorong *Public Service Motivation* (PSM) dan memberikan dukungan organisasi (POS) yang nyata agar motivasi kerja tetap efektif sebagai mediator dalam meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan (Pham et al., 2024; Maula et al., 2026).

5.4 Rekomendasi Penelitian Lanjutan

Berdasarkan identifikasi kesenjangan penelitian (*research gap*) dan keterbatasan dalam literatur yang dianalisis, berikut adalah empat rekomendasi penelitian lanjutan yang dapat dilakukan untuk memperdalam pemahaman mengenai manajemen sumber daya manusia di sektor publik:

1. Rekomendasi 1: Evaluasi Kinerja pada Tugas Teknis Lapangan Khusus
 - Topik: Pengaruh kompetensi teknis khusus dan perilaku kerja inovatif terhadap efektivitas tugas lapangan pada instansi pemantauan spektrum radio (Syamhudi, 2024).
 - Metode: *Mixed Methods* (Kuantitatif untuk mengukur pengaruh variabel, dan Kualitatif untuk mengeksplorasi tantangan teknis lapangan secara mendalam) (Santosa et al., 2025).
 - Konteks/Populasi: Pegawai Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio atau unit pelaksana teknis kementerian lainnya yang memiliki karakteristik beban kerja lapangan dominan.
 - Justifikasi: Rekomendasi ini menjawab kesenjangan metodologis di mana definisi kinerja dalam literatur saat ini masih didominasi oleh standar administratif umum dan jarang mengeksplorasi tugas teknis khusus yang bersifat *extra-role*.
2. Rekomendasi 2: Investigasi Longitudinal Dampak Digitalisasi Kerja
 - Topik: Peran moderasi *technostress* dan erosi batas kerja-pribadi (ICT boundary erosion) terhadap hubungan antara kebijakan *work from home* (WFH) dan kesejahteraan jangka panjang pegawai (Buzeti et al., 2026).
 - Metode: Studi Longitudinal atau Daily Diary Study untuk menangkap dinamika stres teknologi dari waktu ke waktu secara akurat.
 - Konteks/Populasi: Birokrasi pemerintah pusat atau daerah yang telah menerapkan kebijakan kerja hibrida secara permanen pasca-pandemi.
 - Justifikasi: Penelitian ini bertujuan mengisi kesenjangan konseptual mengenai "sisi gelap" WFH yang sering terabaikan dalam model-model optimis sebelumnya.
3. Rekomendasi 3: Mitigasi Fenomena *Mismatch* Pendidikan di Instansi Teknis
 - Topik: Pengaruh moderasi ketidaksesuaian penempatan kerja (job-education mismatch) terhadap efektivitas pendidikan formal dalam meningkatkan kinerja administratif dan teknis (Syamhudi, 2024).
 - Metode: Kuantitatif dengan analisis regresi moderasi (Moderated Regression Analysis).
 - Konteks/Populasi: Pegawai sektor publik (ASN) yang memiliki latar belakang pendidikan tidak linier dengan uraian tugas harian yang mereka jalankan.
 - Justifikasi: Rekomendasi ini ditujukan untuk memecahkan inkonsistensi temuan mengenai dampak pendidikan, di mana pendidikan sering kali tidak berpengaruh jika penempatan kerja tidak relevan dengan latar belakang ijazah.

4. Rekomendasi 4: Analisis Komparatif Motivasi Pegawai Teknis vs Administratif
 - Topik: Perbandingan dinamika Public Service Motivation (PSM) dan faktor pendorong keterikatan kerja antara pegawai administratif kantor dan pegawai teknis lapangan (Syamhudi, 2024).
 - Metode: Penelitian Komparatif Kuantitatif menggunakan uji beda statistik seperti t-test atau ANOVA.
 - Konteks/Populasi: Perbandingan populasi pegawai pada instansi administratif umum (seperti Kantor Regional BKN) dengan instansi teknis khusus (seperti Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio).
 - Justifikasi: Studi ini mengisi kesenjangan kontekstual karena mayoritas literatur saat ini masih berfokus pada birokrasi umum dan belum banyak membahas populasi pegawai dengan tugas teknis lapangan yang membutuhkan stamina tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Artopo, A., & Wahyuni, S. (2024). Internal turnover intention in Indonesian government organization. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(4), 100433. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100433>.
- Buzeti, J., Dečman, M., & Kristl, N. (2026). Associations of work- and personal-life-related techno-stressors with emotional exhaustion, sickness absenteeism, and turnover intentions in public administration. *Acta Psychologica*, 266, 106772. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2026.106772>.
- Chatzopoulou, M., Vlachvei, A., & Monovasilis, T. (2015). Employee's motivation and satisfaction in light of economic recession: Evidence of Grevena Prefecture-Greece. *Procedia Economics and Finance*, 24, 136–145. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00632-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00632-X).
- Coronado-Maldonado, I., & Benítez-Márquez, M. D. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*, 9(9), e20356. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356>.
- Maula, M. F., Jarnawi, J., Majid, M. S. A., Ibrahim, M., & Miraza, C. N. (2026). Transformational leadership, organizational support, and *employee performance*: The mediating role of organizational citizenship behavior in the public sector. *Social Sciences & Humanities Open*, 13(1), 102872. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2026.102872>.
- Naufariza, S., Sari, F. P., & Efrianti, R. (2026). Pengaruh latar belakang pendidikan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Ogan Komering

Ulu. SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah, 5(5), 2732–2740.
<https://doi.org/10.55681/sentri.v5i5.6198>.

Pandey, A., Maheshwari, M., & Malik, N. (2025). A systematic literature review on employee well-being: Mapping multi-level antecedents, moderators, mediators and future research agenda. *Acta Psychologica*, 258, 105080.
<https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105080>.

Pham, T. P. T., Nguyen, T. V., Nguyen, P. V., & Ahmed, Z. U. (2024). The pathways to innovative work behavior and job performance: Exploring the role of public service motivation, transformational leadership, and person-organization fit in Vietnam's public sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(2), 100315. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100315>.

Santosa, I. S., Purwanto, E. A., Sumaryono, S., & Utomo, P. P. (2025). Understanding work engagement in public administration: A comprehensive bibliometric and systematic review of the past decade. *Social Sciences & Humanities Open*, 11(1), 101479.
<https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101479>.

Schkolski, T. (2024). The influence of goal setting on the personal productivity of knowledge workers: A systematic literature review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74(11), 93–118. <https://doi.org/10.1108/ijppm-10-2024-0727>.

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). SAGE Publications.

Syamhudi, I. (2024). Pengaruh tingkat pendidikan, kompetensi, disiplin kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai (studi kasus kantor regional VIII Badan Kepegawaian Negara). *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 7(6), 5637–5653.

Valdiviezo, K., & Morsa, M. (2026). Occupational stress and professional burnout among the Millennial generation: A scoping review. *Acta Psychologica*, 264, 106499.
<https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2026.106499>