

Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja pada Karyawan PT Berkah Mulia Mandiri Surabaya

Arya Misbah Ali^{1*}, Ubaidillah Zuhdi², Nuzulul Fatimah³, Dwi Nofitasari⁴

^{1,2,3,4} Department of Management, Faculty of Economics, Business, and Digital, Nahdlatul Ulama University of Surabaya

Abstrak:

Penelitian ini menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel intervening untuk menyelidiki bagaimana beban kerja dan gaji mempengaruhi kinerja karyawan di PT Berkah Mulia Mandiri Surabaya. Topik ini menarik karena menekankan pada bagaimana tuntutan pekerjaan, gaji, dan kesejahteraan karyawan berkontribusi pada produksi yang lebih tinggi. Penggunaan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam konteks bisnis pengolahan dan distribusi aspal adalah hal yang membuat penelitian ini menarik, karena belum banyak diteliti di bidang ini. Penelitian ini menggunakan strategi kuantitatif dengan fokus deskriptif. Data diperoleh melalui kuesioner skala Likert yang didistribusikan kepada seluruh pekerja PT Berkah Mulia Mandiri dengan jumlah sampel 87 responden. SmartPLS 4 digunakan dalam analisis untuk menguji dampak langsung dan tidak langsung dari variabel-variabel tersebut. Temuan menunjukkan bahwa beban kerja dan gaji memiliki dampak yang substansial terhadap kepuasan kerja ($p = 0,000$ dan $0,047$). Kepuasan kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan ($p = 0,000$). Namun, baik beban kerja maupun gaji tidak memiliki dampak langsung terhadap kinerja karyawan ($p = 0,168$ dan $0,108$). Beban kerja secara tidak langsung mempengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja ($p = 0,001$), meskipun kompensasi tidak memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan ($p = 0,080$). Kesimpulan ini menekankan pentingnya pengelolaan beban kerja dan pemberian kompensasi yang adil untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.

Keywords: *Beban Kerja, Kompensasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, Variabel Intervensi.*

Copyright (c) 2025 Muhammad Erlang Fadylah

✉Corresponding author :

Email Address : erlangfadylah0212@gmail.com

PENDAHULUAN

Dalam ekonomi global yang semakin kompetitif, sumber daya manusia (SDM) memainkan peran penting dalam kesuksesan perusahaan. Karyawan lebih dari sekadar pelaksana operasional; mereka adalah aset penting yang menawarkan keterampilan, pengalaman, dan nilai-nilai kepada perusahaan, yang membentuk identitas dan daya saing perusahaan. Perusahaan yang berhasil mengelola dan mengoptimalkan potensi karyawannya akan memiliki keunggulan dalam menanggapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis (Gustiana, 2022; Bryllian & Kisworo, 2021).

Peran karyawan menjadi semakin beragam di dunia kerja yang dinamis saat ini. Mereka tidak hanya harus melaksanakan tugas dan memenuhi tujuan, tetapi juga berkontribusi pada inovasi, menumbuhkan budaya kerja kolaboratif, dan mengamankan kelangsungan hidup jangka panjang organisasi. Oleh karena itu, perusahaan tidak hanya harus menciptakan lingkungan kerja yang terstruktur, tetapi juga menyeimbangkan antara ekspektasi pekerjaan dan kesejahteraan karyawan.

Dalam perspektif ini, beban kerja dan remunerasi merupakan dua komponen penting yang telah diteliti secara ekstensif dalam literatur manajemen sumber daya manusia, yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja individu secara langsung maupun tidak langsung (Jamasay, 2024; Pusparani, 2021).

Beban kerja mengacu pada jumlah dan kompleksitas pekerjaan yang harus dilakukan oleh karyawan dalam jangka waktu tertentu. Jika beban kerja tidak sesuai dengan kapasitas manusia, maka akan menyebabkan ketegangan psikologis, kelelahan, dan pada akhirnya akan menurunkan produktivitas. Sebaliknya, beban kerja yang seimbang dapat memberikan tantangan yang mendorong motivasi dan pengembangan diri. Kompensasi, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, seperti gaji, bonus, dan tunjangan, berfungsi untuk menghargai kinerja karyawan dan berkontribusi pada tenaga kerja yang terampil (Siregar & Linda, 2022; Sutoro et al., 2020).

Namun, dampak dari beban kerja dan remunerasi terhadap kinerja karyawan tidaklah linier. Beberapa penelitian menemukan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor mediasi utama. Karyawan yang puas dengan beban kerja dan pendapatan mereka lebih cenderung menunjukkan dedikasi yang tinggi, semangat kerja yang positif, dan berkinerja baik. Sebaliknya, ketidakpuasan dapat menyebabkan ketidakpuasan, niat berpindah kerja yang lebih tinggi, dan bahkan kelelahan (Nurhamsiah et al., 2023; Gultom & Nurmaysaroh, 2021).

Penelitian ini dilakukan di PT Berkah Mulia Mandiri, sebuah perusahaan yang memproses dan mendistribusikan aspal. Tujuan perusahaan ini adalah untuk menjadi pemimpin pasar dalam bisnis aspal nasional, dengan mengedepankan kualitas barang dan pelayanan yang prima. Pengamatan dan pembicaraan pertama dengan manajemen SDM perusahaan menunjukkan bahwa siklus proyek memiliki dampak yang signifikan terhadap beban kerja. Ketika tenggat waktu proyek semakin dekat, beban kerja meningkat secara dramatis. Meskipun gaji secara umum dianggap kompetitif, karyawan memiliki pendapat yang beragam tentang keadilan dan kesesuaian tunjangan yang diterima. Hal ini menyebabkan ketidakseimbangan dalam kepuasan kerja, yang pada akhirnya mengarah pada ketidakstabilan kinerja.

Temuan studi pendahuluan mendukung kesimpulan ini. Mayoritas dari sepuluh responden mengatakan bahwa beban kerja mengganggu keseimbangan kehidupan kerja mereka. Beberapa responden juga merasa bahwa gaji yang mereka terima tidak sesuai dengan usaha yang mereka lakukan, namun sebagian besar dari mereka merasa puas dengan lingkungan kerja mereka. Kurva kinerja karyawan dari tahun 2021 hingga 2024 memiliki kecenderungan pergeseran, dengan penurunan pada tahun 2024, kemungkinan besar disebabkan oleh peningkatan tekanan kerja, perubahan peraturan internal, dan variabel eksternal seperti ketidakpastian ekonomi.

Secara teoritis, penelitian ini berusaha untuk memperluas pemahaman kita tentang bagaimana beban kerja dan kompensasi berinteraksi untuk mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Meskipun beberapa penelitian sebelumnya telah menekankan pentingnya ketiga variabel ini secara individual, integrasi ketiga variabel ini ke dalam model analitis, terutama melalui pendekatan mediasi, masih relatif terbatas dalam konteks perusahaan manufaktur dan distribusi di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini berusaha untuk menjawab pertanyaan penting: sejauh mana beban kerja dan kompensasi dapat mempengaruhi kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening?

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara beban kerja, kompensasi, dan kinerja karyawan, serta untuk mengevaluasi seberapa besar kepuasan kerja dapat meningkatkan atau menurunkan hubungan ini. Temuan dari penelitian ini akan memberikan kontribusi teoritis pada literatur manajemen sumber daya manusia dan juga memiliki implikasi praktis bagi para

manajer yang ingin merancang kebijakan kerja yang lebih fleksibel dan berkelanjutan. Organisasi tidak hanya dapat mempertahankan karyawan terbaiknya dengan berfokus pada keseimbangan antara usaha dan kompensasi serta meningkatkan kebahagiaan kerja, tetapi juga menciptakan tempat kerja yang lebih produktif, sehat, dan kreatif.

Kajian Literatur

Kesejahteraan dan kinerja karyawan sangat penting bagi kelangsungan jangka panjang organisasi modern. Bauer dan Hämmig (2014) memperkenalkan hipotesis Tuntutan Pekerjaan-Sumber Daya (JD-R), yang menjelaskan bagaimana tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia berinteraksi. Konsep ini, yang dibuat oleh Demerouti dkk. (2001), mengusulkan bahwa tuntutan pekerjaan membutuhkan upaya fisik, mental, atau emosional yang berkepanjangan, yang dapat mempengaruhi kebutuhan psikologis karyawan. Beban kerja, sebagai komponen penting dari tuntutan pekerjaan, mewakili tuntutan fisik dan mental yang, jika tidak diimbangi dengan sumber daya yang memadai, dapat menyebabkan kelelahan dan penurunan produktivitas (Crawford et al., 2021).

Kahn dan Byosiere (2022) menggarisbawahi relevansi proporsionalitas beban kerja dengan kinerja individu dalam menghindari kelebihan beban kognitif. Selain itu, gaji memiliki dampak yang signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Menurut penelitian, remunerasi yang adil berkorelasi positif dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja, yang ditentukan oleh penilaian karyawan terhadap kesesuaian antara harapan dan kenyataan kerja, berfungsi sebagai penghubung antara lingkungan kerja dan kinerja (Judge et al., 2022). Kinerja karyawan, yang dipengaruhi oleh keterampilan, motivasi, dan peluang, terkait dengan kemampuan beradaptasi, keterlibatan kerja, dan dukungan teknologi digital (teori AMO, Bailey et al., 2021; Huang et al., 2023). Studi ini menggabungkan berbagai komponen JD-R dan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, sehingga memberikan wawasan yang berharga bagi manajemen SDM di perusahaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif untuk mengetahui hubungan antara beban kerja, remunerasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Metode ini dipilih karena memungkinkan pengukuran dan analisis hubungan variabel secara sistematis dengan menggunakan data numerik. Desain penelitian didasarkan pada sampel purposif dari 87 karyawan PT Berkah Mulia Mandiri Surabaya yang telah bekerja di perusahaan tersebut selama minimal satu tahun. Untuk memastikan konsistensi pengukuran, data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner terstandarisasi dengan skala Likert (1-5).

Data primer dikumpulkan langsung dari responden melalui kuesioner yang mencakup empat variabel utama: (1) beban kerja dengan indikator volume tugas dan tekanan waktu (Ali et al., 2022), (2) kompensasi termasuk gaji dan tunjangan (Sutoro et al., 2020), (3) kepuasan kerja dengan indikator lingkungan kerja dan hubungan antar pribadi (Saputra, 2021), dan (4) kinerja karyawan yang diukur dari kualitas dan kuantitas kerja (Kadiri, 2017). Catatan perusahaan dan tinjauan literatur digunakan sebagai sumber sekunder untuk memperkuat investigasi.

Data dianalisis dengan menggunakan SEM-PLS dengan langkah-langkah sebagai berikut: (1) pengujian validitas dan reliabilitas instrumen, (2) evaluasi outer model untuk mengonfirmasi konstruk, dan (3) pengujian inner model untuk korelasi struktural antar variabel. Kriteria evaluasi meliputi nilai loading factor $>0,7$, AVE $>0,5$, dan reliabilitas komposit $>0,7$ (Hair et al., 2018). Untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel, digunakan bootstrapping dengan nilai $t >1,96$ pada tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Temuan penelitian diperoleh dari data kuesioner yang dikumpulkan dan dievaluasi. Data tersebut mencakup karakteristik responden serta ringkasan variabel penelitian, yang telah diverifikasi oleh temuan lapangan. Penyajian data dimaksudkan untuk memberikan gambaran umum mengenai profil responden serta bantuan yang komprehensif untuk menginterpretasikan temuan penelitian. Mayoritas dari 87 responden (51,7%) adalah laki-laki, sementara 48,3% adalah perempuan, yang menunjukkan adanya keseimbangan gender. Mayoritas responden (58,6%) berusia antara 21 hingga 25 tahun, dengan usia 25 hingga 30 tahun sebanyak 37,9%. Sisanya, 3,4%, berusia di atas 30 tahun, yang menggambarkan dominasi usia produktif. Dalam hal pendidikan, sebagian besar responden (63,2%) memiliki gelar sarjana, diikuti oleh lulusan SMA/ sederajat (33,3%), dan hanya sedikit yang memiliki gelar diploma atau master. Temuan ini mencerminkan fakta bahwa angkatan kerja terutama terdiri dari kaum muda dengan latar belakang pendidikan lanjutan.

Temuan ini mengindikasikan bahwa angkatan kerja didominasi oleh kaum muda dengan pendidikan tinggi. Untuk menyelidiki hubungan antara variabel-variabel dalam penelitian ini, data dianalisis dengan menggunakan pendekatan kuadrat terkecil parsial (partial least squares/PLS), yang melibatkan analisis model luar (outer model), analisis model dalam (inner model), dan pengujian hipotesis. Analisis outer model mengevaluasi validitas konvergen dan diskriminan masing-masing indikator. Berdasarkan hasil analisis, semua indikator memiliki nilai external loading lebih dari 0,60 yang mengindikasikan bahwa indikator-indikator tersebut memenuhi standar validitas konvergen dan dinyatakan valid.

Pada variabel beban kerja (X1), indikator BK1-BK6 menunjukkan nilai external loading yang berkisar antara 0,733 hingga 0,882. Variabel remunerasi (X2) juga memberikan hasil yang sangat baik: Semua indikator (KS1-KS4) memiliki nilai external loading yang melebihi 0,893. Indikator-indikator dari variabel kepuasan kerja (Z), KK1 hingga KK4, memiliki nilai berkisar antara 0,778 hingga 0,911. Variabel kinerja karyawan (Y) juga memiliki validitas yang sangat baik: nilai outer loading dari indikator K1 sampai K4 berkisar antara 0,830 sampai 0,951. Temuan ini menunjukkan bahwa semua indikator dalam model memberikan kontribusi yang signifikan dalam mengukur komponen masing-masing, dan dengan demikian model ini sesuai untuk tahap analisis selanjutnya.

Tabel 1. Hasil Nilai R Square

Variabel	R-square adjusted	Keterangan
Kinerja Karyawan	0,098	Lemah
Kepuasan Kerja	0,616	Moderat

Variabel kepuasan kerja memiliki nilai adjusted R-squared sebesar 0,616, menempatkannya dalam kategori “moderat”. Hal ini menunjukkan bahwa faktor-faktor independen menjelaskan 61,6% dari variasi kepuasan kerja. Variabel kinerja karyawan memiliki nilai sebesar 0,098 dan termasuk dalam kategori “lemah”. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel tersebut terhadap kinerja karyawan masih rendah atau tidak cukup untuk menjelaskan variabel tersebut.

4.2 Hasil Pengujian Hipotesis

Koefisien Jalur	Original Sample (O)	T Statistik	P Value	Keterangan
BK -> KK	0.628	5.452	0.000	Signifikan
KS -> KK	0.199	1.671	0.047	Signifikan
KK -> K	0.552	3.612	0.000	Signifikan
BK -> K	-0.174	0.962	0.168	Tidak Signifikan
KS -> K	-0.188	1.236	0.108	Tidak Signifikan

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa beban kerja dan remunerasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja (nilai p-value masing-masing sebesar 0,000 dan 0,047). Kepuasan

kerja juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan ($p = 0,000$). Namun, beban kerja dan remunerasi tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan (p -values masing-masing sebesar 0,168 dan 0,108). Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh kedua faktor tersebut terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja.

Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Temuan ini menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini konsisten dengan hipotesis tuntutan pekerjaan-sumber daya, yang menyatakan bahwa beban kerja yang berat dapat meningkatkan kepuasan kerja jika diimbangi dengan sumber daya yang memadai.

Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Kompensasi memiliki dampak yang baik dan cukup besar terhadap kepuasan karyawan. Penghargaan yang adil meningkatkan kepuasan karyawan. Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya yang mengindikasikan bahwa gaji yang baik meningkatkan kepuasan kerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja memiliki dampak yang baik dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Teori yang ada menunjukkan bahwa karyawan yang merasa bahagia memiliki kinerja yang lebih baik.

Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Temuan ini menunjukkan bahwa beban kerja dan gaji tidak memiliki pengaruh yang berarti terhadap kinerja karyawan. Hal ini mungkin disebabkan karena karyawan sudah terbiasa dengan beban kerja mereka saat ini dan merasa puas dengan kompensasi yang mereka dapatkan.

Mediasi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah mediator utama antara beban kerja dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang lebih baik dapat meningkatkan kinerja karyawan, yang menekankan nilai lingkungan kerja yang positif.

1. Kesimpulan dan Saran

Penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja dan pendapatan memiliki pengaruh yang baik dan cukup besar terhadap kepuasan kerja, yang pada gilirannya berdampak besar pada kinerja karyawan. Namun, beban kerja dan pendapatan memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan berkinerja lebih baik ketika mereka puas dengan pekerjaan dan gaji mereka.

Kekurangan dari penelitian ini adalah satu perusahaan, teknik kuantitatif, periode pengumpulan data yang singkat, dan fokus pada empat variabel utama. Hasilnya mungkin tidak dapat diterapkan pada perusahaan lain yang memiliki karakteristik yang berbeda. PT Berkah Mulia Mandiri menyarankan untuk menyeimbangkan beban kerja dan menjamin kompensasi yang adil melalui penilaian yang sering dilakukan, tinjauan kinerja, dan alat manajemen digital. Studi tambahan disarankan untuk mempertimbangkan aspek-aspek lain seperti motivasi atau kepemimpinan, serta menggunakan pendekatan kualitatif atau campuran untuk mendapatkan data yang lebih menyeluruh dan generalisasi yang lebih besar.

References :

- Ali, A., Zuhdi, U., Fatimah, N., & Nofitasari, D. (2022). *Pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT XYZ*. Jurnal Manajemen SDM Indonesia, 10(2), 112-123.
- Bailey, T., Mankin, D., Kelliher, C., & Garavan, T. (2021). *AMO theory and its impact on employee performance: A review and agenda for future research*. Human Resource Management Review, 31(3), 100758.

- Bauer, G. F., & Hämmig, O. (2014). *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach*. Springer Science & Business Media.
- Bryllian, M., & Kisworo, A. (2021). *Strategi pengembangan SDM dalam era persaingan global*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 9(1), 45–56.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2021). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 106(5), 713–730.
- De Gieter, S., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2022). *The effect of compensation satisfaction on work performance*. *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), 1–10.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Gultom, L. D., & Nurmaysaroh, A. (2021). *Kepuasan kerja sebagai mediasi beban kerja terhadap kinerja*. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 7(2), 34–42.
- Gustiana, N. (2022). *Pentingnya manajemen SDM dalam meningkatkan daya saing organisasi*. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 14(3), 89–97.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2018). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.
- Huang, L., Ma, Y., & Ye, Y. (2023). *Digital transformation and employee performance: The moderating role of engagement*. *Journal of Business Research*, 155, 113452.
- Jamasay, R. (2024). *Hubungan antara beban kerja, kompensasi dan kepuasan kerja karyawan milenial*. *Jurnal Ilmu Manajemen Kontemporer*, 6(1), 25–39.
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2022). *Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and change*. *Journal of Applied Psychology*, 107(3), 394–412.
- Kadiri, Y. (2017). *Pengukuran kinerja karyawan berdasarkan kualitas dan kuantitas kerja*. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(2), 78–85.
- Kahn, R. L., & Byosiore, P. (2022). *Stress in organizations*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 571–650). Chicago: Rand McNally.
- Nurhamsiah, I., Fadilah, R., & Wulandari, E. (2023). *Dampak burnout terhadap intensi keluar kerja pada karyawan generasi Z*. *Jurnal Psikologi dan Kesehatan Mental*, 5(1), 15–28.
- Pusparani, A. (2021). *Kompensasi dan beban kerja dalam meningkatkan produktivitas*. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 66–74.
- Saputra, D. (2021). *Pengaruh lingkungan kerja dan hubungan interpersonal terhadap kepuasan kerja karyawan*. *Jurnal Psikologi Industri*, 4(1), 50–62.
- Siregar, A., & Linda, F. (2022). *Pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan pada perusahaan manufaktur*. *Jurnal Manajemen Terapan*, 12(4), 301–310.
- Sutoro, H., Wijaya, A., & Ningsih, D. (2020). *Kompensasi dan kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja*. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 8(3), 45–57.