

# **SKRIPSI**

## **PENGARUH BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT PELINDO JASA MARITIM DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

Disusun dan diajukan oleh

**Nasya Tia Ajrina**

**A021201014**



**DEPARTEMEN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2023**

# **SKRIPSI**

## **PENGARUH BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT PELINDO JASA MARITIM DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

Sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh  
gelar Sarjana Ekonomi

Disusun dan diajukan oleh

**Nasya Tia Ajrina**

**A021201014**



**DEPARTEMEN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2023**

# SKRIPSI

## PENGARUH BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT PELINDO JASA MARITIM DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Disusun dan diajukan oleh

**NASYA TIA AJRINA**  
**A021201014**

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, 6 Agustus 2024

Pembimbing Utama



Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, S.E., M.Agr  
NIP. 196005031986012001

Pembimbing Pendamping



Shinta Dewi Sugiharti Tikson, S.E., M.Mgt.  
NIP. 198105302009122003

Ketua Departemen Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Hasanuddin



# SKRIPSI

## PENGARUH BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT PELINDO JASA MARITIM DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Disusun dan diajukan oleh

**NASYA TIA AJRINA**

**A021201014**

Telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi  
pada tanggal 25 September 2024 dan  
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Mengetahui,  
Panitia Penguji

No.	Nama Penilai	Jabatan	Tanda Tangan
1	Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, S.E.,M.Agr	Ketua	1..... 
2	Shinta Dewi Sugiharti Tikson, S.E.,M.Mgt.	Sekretaris	2..... 
3	Prof. Dr. Abdul Razak Munir, S.E.,M.Si.,M.Mktg.,C.MP.,CMA	Anggota	3..... 
4	Romi Setiawan, S.E.,MSM	Anggota	4..... 

Ketua Departemen Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Hasanuddin

  
Dr. Andi Aswan, S.E.,MBA.,M.Phil.  
NIP. 197705102006041003

## PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

nama : Nasya Tia Ajrina  
NIM : A021201014  
departemen/Program Studi : Manajemen/Manajemen

dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul :

### **PENGARUH BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT PELINDO JASA MARITIM DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 12 September 2024

Yang membuat pernyataan,



Nasya Tia Ajrina

## **PRAKATA**

Puji syukur atas kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Peneliti menyadari bahwa terselesaikannya skripsi ini juga tidak lepas dari doa dan dukungan dari berbagai pihak. Adapun dalam kesempatan ini peneliti ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Keluarga tercinta, yaitu Papa Endang Tirtana dan Mama Sriwahyuningsih yang telah memberikan kasih sayang dan bimbingan yang tak tergoyahkan dan menjadi landasan bagi aspirasi penulis, beserta adik-adik saya, Nadiyah Rahma, Nazhua Sefta, dan Gibran Xavier yang senantiasa memberikan doa, dukungan, dan motivasi selama masa perkuliahan sehingga penulis dapat mencapai titik ini.
2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
3. Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
4. Ibu Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, S.E.,M.Agr dan Ibu Shinta Dewi Sugiharti Tikson, S.E.,M.Mgt. selaku dosen pembimbing 1 dan 2 atas bimbingan serta berbagai arahan yang sangat berarti dalam bagi peneliti dalam menyelesaikan penelitian.
5. Bapak Prof. Dr. Abdul Razak Munir, S.E.,M.Si.,M.Mktg.,C.MP.,CMA dan Bapak Romi Setiawan, S.E.,MSM selaku dosen penguji 1 dan 2 dalam ujian seminar proposal dan ujian akhir skripsi atas masukan dan arahan kepada peneliti dalam menyempurnakan penelitian ini.

6. Ibu Prof. Dr. Idayanti Nursyamsi, S.E.,M.Si.,CWM selaku dosen pembimbing akademik serta seluruh dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis atas ilmu yang telah diberikan kepada peneliti selama perkuliahan.
7. Bapak Arief Prabowo selaku Direktur Utama, Bapak Rahmad Prayogi selaku Direktur SDM dan Umum, serta Bapak Moh. Subiyanto selaku Vice President K3L dan Sistem Manajemen PT Pelindo Jasa Maritim dan Jajaran yang telah memberikan izin dan mendukung peneliti dalam menyelesaikan penelitian.
8. Bapak Makmur Ma'ruf yang telah membantu peneliti menyelesaikan penelitian di PT Pelindo Jasa Maritim serta berbagai pihak perusahaan PT Pelindo Jasa Maritim.
9. Kepada seluruh keluarga besar yang peneliti sayangi, terima kasih atas dukungan yang tak henti-hentinya selama menempuh setiap tahapan perjalanan ini. Dorongan dan doa kalian telah menjadi sumber kekuatan yang membantu saya menyelesaikan skripsi ini.
10. Kepada sahabat-sahabat terbaik peneliti yakni Zahra Amaliah, Amirah Kurnia, Nadira Hamrul Sose, Nurazra Safitri, Rezkyanti, dan Zaskia Aisyah. Dukungan kalian yang tak pernah pudar membuat setiap tantangan terasa dapat diatasi.
11. Kepada Annisa Retna Salsabila, Annisa Zhalila, Dafitri Anggika, Gabby Vanessa, Hosea Netaneel, Mutmainnah, Nur Afiaty, dan Rafly Raihan yakni sahabat-sahabat yang telah berbagi perjalanan kuliah ini sejak awal, terima kasih atas persahabatan dan kasih sayang kalian yang telah memperkaya pengalaman penulis selama kita bersama.

12. Kepada Fanisa Tiara Anggika dan Saffron Holmes-Sleney teman terbaik yang setia dalam suka dan duka. Terima kasih atas dukungan dan doa kalian yang tiada henti yang telah membangkitkan semangat saya selama perjalanan ini.
13. Kepada Rafayel yang telah menjadi sumber dukungan moral dan menemani penulis melewati berbagai tantangan dan tak hentinya memberikan hiburan dan dorongan semangat kepada peneliti dalam segala situasi.
14. Teman-teman Manajemen dan FEB 2020, terima kasih juga telah menjadi pihak yang senantiasa membantu peneliti selama kuliah bersama.
15. Seluruh pihak yang telah berkontribusi pada penelitian ini tetapi tidak dapat disebutkan satu per satu.

Makassar, 12 September 2024

Penulis



## ABSTRAK

### Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Pelindo Jasa Maritim Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

#### *The Effect of Workload on Employee Performance at PT Pelindo Jasa Maritim with Job Satisfaction as an Intervening Variable*

Nasya Tia Ajrina

Nurdjanah Hamid

Shinta Dewi Sugiharti Tikson

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan PT Pelindo Jasa Maritim baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Sampel dipilih dengan menggunakan *purposive sampling method* sehingga diperoleh 198 orang. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer dan data sekunder. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis *structural equation modelling* dengan menggunakan aplikasi SmartPLS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung variabel beban kerja terhadap variabel kinerja karyawan adalah negatif dimana peningkatan beban kerja dikaitkan dengan penurunan kinerja karyawan. Selain itu, pengaruh tidak langsung beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja juga signifikan.

**Kata kunci:** Beban Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

## **ABSTRACT**

### ***The Effect of Workload on Employee Performance at PT Pelindo Jasa Maritim with Job Satisfaction as an Intervening Variable***

Nasya Tia Ajrina

Nurdjanah Hamid

Shinta Dewi Sugiharti Tikson

*This study aims to determine the effect of workload on employee performance at PT Pelindo Jasa Maritim both directly and indirectly through job satisfaction as an intervening variable. The research method used is quantitative research. The sample was selected using a purposive sampling method so that 198 people were obtained. The data sources used in this study are primary data and secondary data. The analysis technique used is structural equation modelling analysis using the SmartPLS application. The results of this study indicate that the direct effect of the workload variable on employee performance variable is negative where an increase in workload is associated with a decrease in employee performance. In addition, the indirect effect of workload on employee performance through job satisfaction is also significant.*

**Keywords:** *Workload, Job Satisfaction, Employee Performance*

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAMAN SAMPUL .....</b>	<b><i>i</i></b>
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b><i>ii</i></b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b><i>iii</i></b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b><i>iv</i></b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN.....</b>	<b><i>v</i></b>
<b>PRAKATA.....</b>	<b><i>vi</i></b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b><i>ix</i></b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b><i>x</i></b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b><i>xi</i></b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b><i>xiv</i></b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b><i>xv</i></b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b><i>1</i></b>
<b>1.1 Latar Belakang.....</b>	<b><i>1</i></b>
<b>1.2 Rumusan Masalah .....</b>	<b><i>6</i></b>
<b>1.3 Tujuan Penelitian .....</b>	<b><i>6</i></b>
<b>1.4 Kegunaan Penelitian .....</b>	<b><i>7</i></b>
1.4.1. Kegunaan Teoritis.....	<i>7</i>
1.4.2. Kegunaan Praktis .....	<i>7</i>
<b>1.5 Sistematika.....</b>	<b><i>8</i></b>
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b><i>9</i></b>
2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia .....	<i>9</i>
2.1.2. Perilaku Organisasi.....	<i>11</i>
2.1.3. Beban Kerja .....	<i>12</i>
2.1.4. Kepuasan Kerja .....	<i>15</i>
2.1.5. Kinerja Karyawan.....	<i>20</i>
<b>2.2 Tinjauan Empirik.....</b>	<b><i>22</i></b>
<b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS....</b>	<b><i>33</i></b>
<b>3.1 Kerangka Konseptual Penelitian.....</b>	<b><i>33</i></b>
3.1.1. Hubungan Beban Kerja dan Kinerja Karyawan .....	<i>33</i>
3.1.2. Hubungan Beban Kerja dan Kepuasan Kerja.....	<i>33</i>
3.1.3. Hubungan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan .....	<i>34</i>
3.1.4. Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening .....	<i>35</i>
<b>3.2 Pengembangan Hipotesis Penelitian.....</b>	<b><i>36</i></b>
<b>BAB IV METODE PENELITIAN .....</b>	<b><i>37</i></b>
<b>4.1 Rancangan Penelitian .....</b>	<b><i>37</i></b>
<b>4.2 Tempat dan Waktu.....</b>	<b><i>37</i></b>

<b>4.3</b>	<b>Populasi dan Sampel.....</b>	<b>38</b>
4.3.1	Populasi.....	38
4.3.2	Sampel.....	38
<b>4.4</b>	<b>Jenis Data dan Sumber Data .....</b>	<b>38</b>
4.4.1.	Jenis Data.....	38
4.4.2.	Sumber Data.....	38
<b>4.5</b>	<b>Teknik Pengumpulan Data.....</b>	<b>39</b>
4.5.1.	Penelitian Lapangan ( <i>Field Research</i> ) .....	39
4.5.2.	Penelitian Kepustakaan ( <i>Library Research</i> ) .....	40
<b>4.6</b>	<b>Teknik Sampling .....</b>	<b>40</b>
<b>4.7</b>	<b>Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....</b>	<b>41</b>
4.7.1.	Variabel Independen.....	41
4.7.2.	Variabel Dependen .....	41
4.7.3.	Definisi Operasional.....	41
<b>4.8</b>	<b>Instrumen Penelitian .....</b>	<b>43</b>
<b>4.9</b>	<b>Uji Reliabilitas dan Validitas Data .....</b>	<b>44</b>
4.9.1.	Uji Reliabilitas .....	44
4.9.2.	Uji Validitas Data .....	45
<b>4.10</b>	<b>Teknik Analisis Data.....</b>	<b>47</b>
4.10.1.	Analisis Deskriptif .....	47
4.10.2.	Analisis Structural Equation Model Partial Least Squares (SEM-PLS) .....	48
4.10.3.	Pengujian Hipotesis .....	49
<b>4.11</b>	<b>Rancangan Jadwal Penelitian .....</b>	<b>51</b>
<b>BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN .....</b>		<b>52</b>
<b>5.1.</b>	<b>Hasil Penelitian .....</b>	<b>52</b>
5.1.1.	Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian .....	52
5.1.2.	Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas.....	56
5.1.2.1.	Reliabilitas.....	56
5.1.2.2.	Validitas .....	57
<b>5.2.</b>	<b>Pengujian Hipotesis .....</b>	<b>60</b>
5.2.1.	Variabel Laten Endogen ( $R^2$ ).....	60
5.2.2.	Estimasi Koefisien Jalur.....	62
5.2.3.	Uji Analisis Jalur .....	62
5.2.4.	Effect Size ( $f^2$ ).....	64
5.2.5.	Relevansi Prediksi ( $Q^2$ dan $q^2$ ).....	65
<b>5.3.</b>	<b>Pembahasan.....</b>	<b>65</b>
5.3.1.	Hipotesis $H_1$ : Beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan pada PT Pelindo Jasa Maritim. ....	65
5.3.2.	Hipotesis $H_2$ : Beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Pelindo Jasa Maritim. ....	66
5.3.3.	Hipotesis $H_3$ : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT Pelindo Jasa Maritim. ....	68
5.3.4.	Hipotesis $H_4$ : Kepuasan kerja memediasi hubungan antara beban kerja dengan kinerja karyawan pada PT Pelindo Jasa Maritim.....	69

<b>BAB VI PENUTUP</b> .....	<b>73</b>
<b>6.1 Kesimpulan</b> .....	<b>73</b>
<b>6.2 Saran</b> .....	<b>74</b>
<b>6.3 Keterbatasan Penelitian</b> .....	<b>76</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>77</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Komposisi Pegawai Kantor Pusat PT Pelindo Jasa Maritim .....	4
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	22
Tabel 3.1 Definisi Operasional .....	42
Tabel 4.2 Pemberian Skor Skala Likert.....	44
Tabel 5.1 Deskripsi Variabel Beban Kerja (X).....	52
Tabel 5.2 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Z) .....	53
Tabel 5.3 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y) .....	55
Tabel 5.4 Pengujian Reliabilitas .....	57
Tabel 5.5 Pengukuran Loading Factor .....	58
Tabel 5.6 Pengujian <i>Convergent Validity</i> .....	59
Tabel 5.7 Pengujian <i>Discriminant Validity</i> .....	60
Tabel 5.8 Nilai R Square .....	60
Tabel 5.9 Hasil Pengujian Pengaruh Langsung (Direct Effect).....	62
Tabel 5.10 Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect).....	63
Tabel 5.11 Nilai Effect Size .....	64
Tabel 5.12 Nilai Relevansi Prediksi.....	65

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Kerangka Pemikiran .....	35
Gambar 5.1 Hasil Koefisien Jalur .....	62

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Manusia sebagai *human asset* adalah “perekat” yang menyatukan semua aset lainnya, seperti aset finansial dan fisik, dan memandu penggunaannya untuk mencapai hasil yang lebih baik. Mengelola orang sebagai sumber daya manusia sangat penting dalam semua ukuran dan jenis organisasi (Mathis dan Jackson, 2011). Di dunia modern, dibandingkan sumber daya material atau aset fisik, bakat dan pengetahuan dianggap sebagai landasan baru kekayaan dan sumber keunggulan kompetitif. Namun untuk memanfaatkan talenta, organisasi perlu mengubah cara mereka menyusun strategi, mengatur, dan menggunakan sumber daya manusia (Mishra et al., 2022).

Mathis dan Jackson (2011) menunjukkan kenyataan bahwa telah terjadi perubahan substansial dalam manajemen sumber daya manusia. Sistem manajemen telah diterapkan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia digunakan dengan benar sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya. Manajemen sumber daya manusia yang efektif merupakan keharusan bagi setiap perusahaan yang serius untuk mewujudkannya. Jika perusahaan ingin para pekerjanya berkinerja lebih baik, perusahaan tersebut membutuhkan manajemen sumber daya manusia yang berfungsi.

Sementara faktor intrinsik seperti bakat dan motivasi berperan dalam kinerja karyawan, faktor eksternal seperti praktik manajemen dan sumber daya yang tersedia juga berperan. Banyak nilai pribadi, termasuk kesuksesan profesional, status sosial, dan keamanan finansial, bergantung pada gagasan kinerja karyawan (Akkaya et al., 2022). Alasannya sederhana, yaitu efisiensi dan



laba perusahaan akan diuntungkan oleh tenaga kerja yang sangat produktif (Kale, 2013). Produktivitas pekerja dipengaruhi oleh banyak elemen, termasuk beban kerja dan tingkat kepuasan kerja. Istilah "beban kerja tinggi" menggambarkan tuntutan kerja yang umum: jumlah pekerjaan yang berlebihan yang harus diselesaikan dalam waktu singkat (Spagnoli et al., 2020). Variasi beban kerja sebagian besar dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti pendidikan, spesialisasi, dan posisi dalam perusahaan. Di sebagian besar perusahaan, departemen karyawan memiliki dampak signifikan terhadap tingkat ketidakterdugaan beban kerja mereka. Namun, ketidakseimbangan beban kerja memang terjadi, bahkan di antara karyawan di departemen yang sama (Inegbedion et al., 2020).

Bruggen (2015) menyebutkan pentingnya beban kerja dalam menentukan kinerja karyawan. Menurut penelitian mereka, beban kerja yang optimal menghasilkan kinerja puncak, sedangkan beban kerja yang terlalu rendah atau terlalu tinggi dapat mengakibatkan penurunan hasil dan kualitas. Kinerja meningkat dengan beban kerja sedang dan menurun dengan beban kerja yang sangat tinggi atau rendah, sehingga membentuk hubungan berbentuk U terbalik antara kedua variabel tersebut.

Menurut Jalbani (2014), Moral dan produktivitas karyawan dipengaruhi oleh beban kerja mereka. Moral yang rendah, stres, dan produktivitas merupakan gejala dari hari kerja yang terlalu berat. Kinerja, motivasi, dan kepuasan kerja yang lebih baik dapat menjadi hasil dari beban kerja yang direncanakan dan dikelola dengan baik. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Spagnoli (2020), Ada korelasi antara kepuasan kerja dan kinerja. Sangat penting untuk mengelola

beban kerja dengan baik karena kepuasan kerja dapat mengurangi stres dan meningkatkan kinerja.

Tingkat kepuasan kerja seseorang merupakan fungsi dari kesan keseluruhan mereka terhadap kondisi kerja mereka. Memenuhi harapan, kemampuan, dan keterampilan karyawan menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada gilirannya menghasilkan penyelesaian dan efisiensi kerja yang lebih baik, menurut penelitian oleh Ardakani et al. (2012). Seorang pekerja yang puas memberikan segalanya untuk pekerjaannya, mengikuti instruksi dengan saksama, dan peduli terhadap kesejahteraan dirinya sendiri dan orang-orang di sekitarnya (Dziuba et al., 2020). Dengan adanya kepuasan kerja pula, maka seorang individu akan mampu menjaga loyalitas dalam pekerjaan yang dilakukan (Amin et al, 2021). Pekerja yang bahagia dengan pekerjaan mereka lebih berinvestasi dalam apa yang mereka lakukan dan menghasilkan hasil yang lebih baik, menurut penelitian yang menghubungkan kepuasan kerja dengan hasil kinerja.

Namun Chen et al. (2019) menemukan hal yang sebaliknya ketika mereka melihat korelasi antara beban kerja, kinerja, dan kepuasan kerja dalam konteks global. Tidak ada hubungan yang signifikan secara statistik antara beban kerja dan kinerja, tetapi beban kerja yang tinggi dikaitkan dengan tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah. Kepuasan kerja dapat memoderasi hubungan antara beban kerja dan kinerja, tetapi beban kerja dan kepuasan kerja tidak secara langsung memengaruhi kinerja.

Meskipun penelitian ini menyoroti beberapa hubungan yang sebelumnya tidak diketahui antara beban kerja, kepuasan kerja, dan kinerja dalam berbagai konteks, penelitian ini juga menyoroti perlunya penelitian tambahan di bidang ini.

Penulis telah memutuskan untuk menyelidiki PT Pelindo Jasa Maritim karena merupakan perusahaan maritim yang menawarkan layanan pelabuhan yang terkait dengan kelautan, utilitas, dan peralatan pelabuhan. Sebagai salah satu dari empat subholding PT Pelabuhan Indonesia (Persero) yang berdiri pada 1 Oktober 2021 melalui penggabungan empat Badan Usaha Milik Negara, PT Pelabuhan Indonesia I-IV (Persero) adalah PT Pelindo Jasa Maritim atau disingkat SPJM. Selain berkantor pusat di Makassar, SPJM memiliki kantor cabang di Surabaya, Jakarta, dan Makassar sendiri.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan sebelumnya, setelah dilakukannya merger, terjadi distribusi beban kerja yang tidak merata sehingga menyebabkan sebagian pegawai mempunyai beban kerja yang melebihi ekspektasi pada jabatannya masing-masing. Ketidakseimbangan dalam penugasan kerja ini telah menciptakan kesenjangan di antara para staf, dimana individu-individu tertentu memikul beban yang tidak proporsional dengan peran mereka. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, SPJM Makassar yang merupakan kantor pusat didukung oleh SDM yang berjumlah 214 pegawai dan terbagi dalam komposisi berikut:

**Tabel 1.1 Komposisi Pegawai Kantor Pusat PT Pelindo Jasa Maritim**

No	Uraian Jabatan	Jumlah Personal
<b>Struktural</b>		
1	Senior Manager Wilayah 2	1
2	Vice President	42
3	Direktur	3
4	Deputy Manager	1
5	Manager Monitoring dan Evaluasi Pengawasan Internal	1

No	Uraian Jabatan	Jumlah Personal
6	Senior Officer Pengerukan, Pengelolaan Alur, dan Reklam	1
7	Officer Pengerukan, Pengelolaan Alur	1
8	Senior Officer Perencanaan Kapal	1
9	Supervisor	13
10	Senior Vice President	17
<b>Fungsional</b>		
11	Project Coordinator	4
12	Auditor	12
<b>Staff</b>		
13	Operator Radio	6
14	Senior Officer	43
15	Officer	48
16	Junior Officer	5
17	Ahli Madya	1
18	CPDMT Junior Officer	14
<b>TOTAL</b>		214

Sumber: Data internal, 2023

Merger sering kali membawa perubahan organisasi yang signifikan, seperti perubahan struktur manajemen, perubahan tanggung jawab pekerjaan, dan perubahan budaya perusahaan. Penelitian oleh Isonne (2021) menjelaskan bahwa dampak merger terhadap kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti perubahan profil profesional, tingkat tekanan mental, dan persepsi kesetaraan imbalan karyawan. Sangat penting bagi organisasi yang sedang menjalani merger untuk fokus pada keterlibatan staf yang berkelanjutan pasca-merger dan mengelola ekspektasi staf secara efektif untuk

mempertahankan tingkat kepuasan karyawan, mengoptimalkan keseimbangan beban kerja, dan memastikan kinerja karyawan yang maksimal.

Berdasarkan penjelasan di atas, penelitian dengan judul “**Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Pelindo Jasa Maritim Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening**” adalah subjek minat penulis.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan di atas, maka penulis merumuskan masalah pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah beban kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT Pelindo Jasa Maritim?
2. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT Pelindo Jasa Maritim?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Pelindo Jasa Maritim?
4. Apakah beban kerja memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan PT Pelindo Jasa Maritim melalui kepuasan kerja?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditentukan, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh langsung beban kerja terhadap kinerja karyawan PT Pelindo Jasa Maritim
2. Untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT Pelindo Jasa Maritim

3. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Pelindo Jasa Maritim
4. Untuk mengetahui peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara beban kerja dengan kinerja karyawan PT Pelindo Jasa Maritim.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

##### **1.4.1. Kegunaan Teoritis**

Hasil penelitian ini, yang akan difokuskan pada pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan PT Pelindo Jasa Maritim melalui mediasi kepuasan kerja, diharapkan dapat memberikan kontribusi pada literatur tentang manajemen sumber daya manusia. Oleh karena itu, area yang belum diteliti dapat dieksplorasi lebih lanjut melalui penelitian.

##### **1.4.2. Kegunaan Praktis**

###### **1. Perusahaan**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran yang dapat dipergunakan sebagai pertimbangan bagi pemimpin perusahaan untuk mengkaji aspek beban kerja terhadap kinerja karyawan dan bagaimana kepuasan kerja memediasi kedua aspek tersebut.

###### **2. Peneliti**

Penelitian ini diharapkan bisa menjadi sarana dalam mengimplementasikan teori yang diperoleh selama perkuliahan khususnya tentang beban kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

###### **3. Universitas**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan wawasan serta manfaat atau kontribusi sebagai bahan referensi untuk penelitian berikutnya.

### **1.5 Sistematika**

Hasil penelitian ini akan dijelaskan dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

**BAB I PENDAHULUAN.** Latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan kegunaan teoritis dan praktis penelitian dibahas dalam bab ini.

**BAB II TINJAUAN PUSTAKA.** Bab ini akan membahas teori-teori yang digunakan untuk melakukan penelitian ini dan menganalisis masalah utama.

**BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS.** Kerangka pemikiran dan pengembangan hipotesis penelitian dibahas dalam bab ini.

**BAB IV METODE PENELITIAN.** Termasuk dalam bagian ini adalah jenis penelitian dan rancangannya, tempat dan waktu, populasi dan sampel, jenis data dan sumbernya, metode pengumpulan data, sampling, variabel penelitian dan definisi operasionalnya, instrumen penelitian, uji reliabilitas dan validitas data, teknik analisis data, serta rancangan jadwal penelitian.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Teori dan Konsep**

##### **2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Collings et al. (2019) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia mencakup semua aspek pengelolaan manusia dalam suatu organisasi, serta cara organisasi merespon tindakan individu dan kolektif karyawan.

Mengelola orang dalam hubungan pemberi kerja-karyawan adalah fokus utama manajemen sumber daya manusia (SDM). Secara khusus, hal ini mencakup penggunaan sumber daya manusia secara efektif untuk mencapai tujuan bisnis strategis organisasi serta memenuhi kebutuhan pribadi karyawan. Menurut Stone et al. (2021) dalam bukunya, hal ini menambah nilai dengan membuat kebijakan dan praktik SDM yang mendorong karyawan untuk menggunakan pengetahuan mereka untuk bertindak produktif.

Bratton et al. (2022) menyebutkan bahwa krisis dalam disiplin akademik SDM mempunyai beberapa bentuk. Pertama adalah model manajemen sumber daya manusia yang umum tidak selaras dengan praktik ketenagakerjaan saat ini. Upah rendah, pengurangan jam kerja, setengah pengangguran dalam kemiskinan kerja atau pengangguran. Kedua adalah model tempat kerja dengan komitmen tinggi yang diilhami oleh MSDM yang bersifat *consensus*. Model ini dibangun atas dasar asumsi stabilitas berkelanjutan dalam konteks makroekonomi di mana perusahaan beroperasi dan penggunaan keuntungan untuk berinvestasi dalam teknologi serta pembelajaran dan pengembangan. Pertimbangan ketiga adalah status MSDM akademis. Terdapat kecenderungan



yang meningkat untuk terobsesi pada bidang pengetahuan yang berkaitan dengan bakat manusia dan manajemennya sebagai faktor penentu utama kinerja perusahaan.

Dalam bukunya, Armstrong dan Taylor (2020) menjelaskan bahwa aktivitas SDM dapat dibagi menjadi dua kategori utama:

1. Aktivitas transformasional (strategis) yang berkaitan dengan pengembangan dan penyelarasan efektivitas organisasi serta pelaksanaan strategi SDM dan perusahaan atau bisnis;
2. Aktivitas transaksional, yang mencakup bidang utama pemberian layanan SDM. Wewenang fungsi SDM akan berbeda-beda di berbagai organisasi. Dalam hal ini, terdapat hubungannya dengan sumber daya manusia, pengembangan organisasi, desain pekerjaan, analisis sumber daya manusia, perencanaan tenaga kerja, perekrutan dan pemilihan, manajemen bakat, L&D, manajemen pengetahuan, manajemen kinerja, kompensasi dan tunjangan, hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan, kepatuhan hukum, dan penanganan masalah.

Hubungan antara beban kerja dan kinerja karyawan dapat dipahami lebih baik dengan bantuan manajemen sumber daya manusia (SDM). Hubungan rumit antara beban kerja dan kinerja karyawan harus diperhitungkan oleh setiap strategi SDM yang efektif. Organisasi dapat meningkatkan moral dan hasil dengan mendistribusikan tugas secara adil dan menyediakan sumber daya yang memadai. Menciptakan lingkungan kerja yang positif yang mendukung keberhasilan individu dan organisasi memerlukan evaluasi terus-menerus

terhadap tuntutan beban kerja dan bagaimana beban kerja tersebut memengaruhi kinerja.

### **2.1.2. Perilaku Organisasi**

Dengan harapan meningkatkan efektivitas organisasi, studi perilaku organisasi berupaya memahami bagaimana individu, kelompok, dan struktur memengaruhi perilaku dalam organisasi (Robbins dan Judge, 2017). Menurut Mullins (2016), "Memahami hubungan antara faktor-faktor lain yang secara kolektif membentuk organisasi sangat penting untuk mempelajari perilaku karyawan di tempat kerja. Antropologi, psikologi, dan sosiologi adalah tiga kerangka utama yang dapat digunakan untuk mempelajari perilaku manusia.

1. Fokus utama pendekatan psikologis adalah pada orang-orang yang membentuk organisasi. Keadaan pikiran seseorang secara keseluruhan, atau apa yang oleh sebagian orang disebut sebagai "sistem kepribadian" mereka, termasuk pikiran, perasaan, dan tindakan mereka, merupakan poin utama studi. Meskipun faktor psikologis penting, faktor-faktor tersebut tidak menawarkan pandangan yang komprehensif tentang perilaku dan manajemen organisasi itu sendiri. Fokus utama kami adalah mengelola orang dan perilaku mereka dalam konteks lingkungan organisasi, bukan pada detail rumit karakteristik dan perbedaan individu.
2. Fokus metode sosiologi adalah pada perilaku individu dalam konteks masyarakat. Pertimbangan konteks sosial sering kali penting. Penekanan mendasarnya adalah pada analisis sistem sosial dan peran di dalamnya, seperti dinamika antara pemimpin dan pengikutnya. Perspektif tradisional tentang organisasi dan manajemen telah menjadi sasaran kritik dari

sejumlah penulis sosiologi. Para penulis ini mengemukakan poin-poin yang valid tentang batasan dan kritik tertentu, dan karya mereka mendorong perdebatan yang konstruktif dalam komunitas akademis. Masalahnya adalah tidak banyak saran praktis tentang cara meningkatkan kinerja organisasi, dan sebagian besar argumen disajikan dalam bentuk abstrak.

3. Antropolog terutama berfokus pada studi perilaku manusia dan ilmu tentang manusia. Pertimbangan tentang sistem budaya, kepercayaan, praktik, dan nilai-nilai dalam suatu komunitas atau masyarakat, serta perbandingan perilaku lintas budaya (seperti pentingnya celana panjang bagi wanita Muslim di tempat kerja), merupakan hal yang penting dalam bidang perilaku organisasi. Karena orang-orang mengembangkan keterikatan yang kuat dengan norma dan praktik budaya mereka, mereka mungkin bereaksi negatif terhadap lingkungan baru.

Kepuasan kerja merupakan aspek penting dari perilaku organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor termasuk kondisi pekerjaan, kepribadian, gaji, CSR, supervisi, dan penghargaan. Dengan mengembangkan lingkungan yang meningkatkan kepuasan kerja melalui kebijakan yang mendukung, kompensasi yang kompetitif, pengakuan, dan peluang untuk berkembang, organisasi dapat mencapai hasil yang lebih baik dalam hal produktivitas dan retensi karyawan (Kinicki dan Fugate, 2016).

### **2.1.3. Beban Kerja**

Beban kerja adalah kumpulan proses atau kegiatan yang harus dilakukan oleh seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu. Ini termasuk tugas-tugas yang

dianggap melebihi kemampuan pekerja untuk menyelesaikannya. Masalah kesehatan, perilaku, dan hasil kerja dapat disebabkan oleh beban kerja yang tidak sesuai dengan kemampuan karyawan (Milah, 2023).

Beban kerja merupakan aktivitas yang mencakup segalanya dan luas yang menyita waktu karyawan. Hal ini termasuk namun tidak terbatas pada pelaksanaan tugas dan tanggung jawab profesional, serta upaya langsung/tidak langsung untuk kepentingan terkait pekerjaan (Janib et al., 2021).

Dalam bukunya, Affandi et al. (2021) menjelaskan karena dampak yang dimiliki oleh beban kerja signifikan terhadap produktivitas karyawan dan kenyamanan bekerja, beban kerja menjadi faktor penting yang perlu diperhatikan perusahaan. Beban kerja mencakup jumlah kegiatan rata-rata yang dilakukan dalam jangka waktu tertentu, yang mencakup aspek fisik dan mental. Tugas kerja juga mencakup serangkaian tugas yang harus diselesaikan oleh orang atau organisasi dalam jangka waktu tertentu.

Realyvasquez et al. (2020) menjelaskan bahwa beban kerja merupakan sebuah konsep yang melibatkan kapasitas manusia dalam sistem yang kompleks dengan mempertimbangkan peralatan, pelatihan yang ditawarkan, organisasi, dan kendala lingkungan. Menurut Gawron (2019) beban kerja secara realistis tidak akan pernah melebihi 100% (seseorang tidak dapat melakukan hal yang mustahil). Teori atau hasil yang melaporkan beban kerja yang memungkinkan melebihi 100% adalah tidak realistis.

Ketika dihadapkan pada tuntutan pekerjaan yang lebih besar, akibatnya adalah banyak kesalahan dan respons yang tertunda. Selain itu, dua penyebab menurunnya kualitas kinerja adalah beban kerja tugas yang tinggi dan

kompleksitas tugas (Lyell et al., 2018). Ketika kuantitas/volume dan kesulitan tugas meningkat, tingkat stres kerja karyawan juga meningkat. Terakhir, banyak penelitian yang meneliti dinamika beban kerja-stres pekerjaan-kinerja pekerjaan (Pace et al., 2021).

Beberapa faktor dapat mempengaruhi beban kerja, termasuk pengaruh demografis, ketidakamanan kerja, gangguan keseimbangan kehidupan kerja, dan kelelahan (Fan dan Smith, 2017; Abdoolla dan Govender, 2016; Bowling dan Kirkendall, 2012). Selain itu, beban kerja dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja dan tingkat stres. Beban kerja mental, yang mengacu pada tuntutan kognitif suatu tugas, merupakan faktor penting lainnya yang dapat mempengaruhi beban kerja (Inegbedion et al., 2020). Faktor lain yang dapat memengaruhi beban kerja mencakup kompleksitas tugas, jumlah waktu yang tersedia untuk menyelesaikannya, dan sumber daya yang tersedia untuk menyelesaikannya.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan Lee (2017), indikator beban kerja meliputi:

1. Frekuensi Pekerjaan: Ini mengacu pada jumlah pekerjaan yang diberikan kepada seorang karyawan dalam jangka waktu tertentu, misalnya hari, minggu, atau bulan.
2. Kompleksitas tugas: Faktor ini mengevaluasi tingkat kesulitan atau kompleksitas yang terlibat dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.
3. Tekanan waktu yang dialami: Faktor ini mengukur frekuensi dan intensitas tenggat waktu yang ketat atau batasan waktu yang dihadapi karyawan saat menyelesaikan tugas mereka.

4. Interupsi selama bekerja: Faktor ini menilai jumlah interupsi yang terjadi selama hari kerja karyawan, seperti panggilan telepon, email, atau rapat yang tidak terjadwal.
5. Tuntutan lain seperti jam lembur atau persyaratan *multitasking*: Faktor ini mempertimbangkan tuntutan tambahan terhadap waktu dan perhatian karyawan, seperti bekerja lembur atau diharuskan melakukan banyak tugas secara bersamaan.

#### **2.1.4. Kepuasan Kerja**

Secara sederhana, kepuasan kerja adalah reaksi emosional seseorang terhadap pekerjaan mereka. Ini mencakup pemikiran mereka tentang berbagai aspek pekerjaan dan hal-hal yang terkait dengannya, seperti gaji, pengawasan, kebijakan administrasi, dll. Kepuasan kerja dapat juga dipengaruhi oleh karakteristik individu dan juga hubungan kelompok di luar pekerjaan. Karena pekerjaan bukanlah suatu yang berwujud, melainkan suatu hubungan timbal balik yang kompleks antara peran, tanggung jawab, interaksi, insentif, dan penghargaan. Jika kepuasan kerja ingin ditingkatkan, persepsi pekerja terhadap pekerjaan, karakteristik, pengawasan dan *organization climate* secara umum harus positif (Yevale, 2018).

Dalam bukunya, Spector (2022) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah sejauh mana orang menyukai pekerjaannya serta bagaimana perasaan mereka terhadap berbagai aspek pekerjaan mereka. Dengan kata lain, sejauh mana orang menyukai atau tidak menyukai pekerjaan mereka. Kepuasan kerja adalah sikap yang dinilai secara umum. Artinya, itu menunjukkan bagaimana

orang melihat pekerjaan dalam rentang dari menguntungkan ke tidak menguntungkan.

Adapun beberapa aspek umum dalam kepuasan kerja yang telah disebutkan Spector:

1. Apresiasi: Mengacu pada tingkat pengakuan dan penghargaan yang diterima karyawan atas pekerjaan mereka.
2. Komunikasi: Faktor ini berkaitan dengan kualitas komunikasi antara karyawan dengan atasan atau rekan kerjanya.
3. Rekan kerja: Faktor ini menilai kualitas hubungan dan interaksi dengan karyawan lain.
4. Tunjangan: Termasuk tunjangan non-gaji seperti asuransi kesehatan, program pensiun, dan waktu liburan.
5. Kondisi pekerjaan: Faktor ini mengevaluasi aspek fisik dan lingkungan pekerjaan, seperti keselamatan, kenyamanan, dan peralatan.
6. *Nature of work*: Mencakup semua jenis pekerjaan dan tanggung jawab yang terkait dengan pekerjaan tersebut.
7. Organisasi: Faktor ini mempertimbangkan keseluruhan budaya, nilai, dan misi organisasi.
8. Kebijakan organisasi: Mencakup peraturan, prosedur, dan kebijakan perusahaan yang mempengaruhi karyawan.
9. Upah: Faktor ini menilai tingkat kompensasi dan keadilan gaji.
10. Pengembangan diri: Faktor ini mengevaluasi peluang pembelajaran dan pengembangan dalam pekerjaan.

11. Peluang promosi: Hal ini berkaitan dengan peluang kemajuan atau pertumbuhan karier dalam organisasi.
12. Pengakuan: Faktor ini mempertimbangkan tingkat pengakuan dan penghargaan atas kinerja yang baik.
13. Keamanan: Faktor ini mengevaluasi stabilitas dan keselamatan pekerjaan.
14. Pengawasan: Faktor ini menilai kualitas kepemimpinan dan manajemen dalam organisasi.

George dan Zakkariya (2018) Juga menulis dalam bukunya bahwa satu faktor sikap saja tidak dapat mengukur kepuasan kerja. Terdapat dua komponen utama yang dapat memengaruhi kepuasan kerja faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Itulah sebabnya perusahaan bertanggung jawab untuk memastikan karyawannya memperoleh cukup faktor-faktor ini. Berikut ini beberapa contoh faktor eksternal yang dipertimbangkan:

1. Gaji: Kepuasan kerja bergantung pada gaji. Ketika gaji tidak merata di antara karyawan dengan pengalaman dan kualifikasi yang sebanding, karyawan merasa tidak adil. Namun, jika gaji adil dan sesuai dengan standar industri, karyawan akan puas dan merasa manajemen memperhatikan mereka.
2. Peluang Promosi: Promosi karyawan sering kali dianggap sebagai pencapaian profesional yang signifikan. Promosi sangat dicari oleh karyawan, terutama mereka yang menduduki posisi manajemen senior dan menengah, yang akan memperoleh keuntungan finansial,



profesional, dan sosial dari promosi tersebut. Pekerja akan gembira ketika mereka memperoleh promosi.

3. **Konten Pekerjaan:** Karyawan lebih suka pekerjaan yang bervariasi dan memungkinkan mereka melakukan apa yang mereka bisa. Selain itu, karyawan memerlukan umpan balik teratur mengenai kinerja mereka. Beberapa karyawan menyukai pekerjaan rutin, sementara yang lain merasa bosan dengan pekerjaan sederhana.
4. **Pengawasan:** Pekerja menyukai atasan yang memperhatikan kebutuhan mereka dan berusaha memenuhinya. Karyawan akan lebih bahagia dan puas dalam kehidupan kerja mereka jika bekerja dengan manajer yang baik (De Carlo et al., 2020).
5. **Rekan Kerja:** Bekerja dalam tim juga mendatangkan banyak kegembiraan. Itulah mengapa penting bagi karyawan untuk memiliki hubungan yang positif dengan rekan kerja jika mereka ingin bahagia dalam pekerjaan mereka. Pekerja akan lebih bahagia dalam peran mereka jika mereka memiliki rekan kerja yang saling memberi semangat.
6. **Keamanan kerja:** Faktor lain yang meningkatkan kepuasan kerja adalah keamanan kerja. Karyawan lebih bahagia dan percaya diri ketika mereka bekerja di tempat kerja yang aman, tetapi ketika pekerjaan tidak aman, kinerja mereka akan menurun.
7. **Lingkungan Kerja:** Lingkungan kerja yang baik juga dapat dikaitkan dengan kinerja kerja yang lebih baik dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Suasana kerja dan lingkungan kerja sangat penting, terutama bagi pekerja muda saat ini. Sebelum bergabung dengan suatu organisasi,

orang mulai melihat lingkungan kerja di kantor, yang merupakan tren baru.

Selain faktor eksternal dan nyata seperti gaji, keamanan kerja, dan kepuasan kerja lainnya, faktor intrinsik pekerjaan juga terkait dengan studi kepuasan kerja. Beberapa faktor intrinsik yang penting adalah:

1. Kepribadian: Seorang karyawan memiliki kepribadian yang berbeda-beda, dan tingkat kepuasannya bergantung pada kepribadian karyawan tersebut. Kepribadian menentukan proses berpikir dan persepsi seseorang tentang pekerjaan mereka, karena itu. Mereka yang memandang kehidupan dengan pandangan optimis cenderung membawa pandangan yang sama ke pekerjaan mereka.
2. Imbalan Intrinsik: Manzoor et al. (2021) menemukan bahwa penghargaan intrinsik lebih efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen daripada memberikan insentif finansial kepada karyawan. Pekerja lebih puas dengan pekerjaan mereka jika mereka mendapat pengakuan terhadap bagaimana mereka bekerja.
3. Peluang untuk Kemajuan: Ketidakmampuan untuk maju dalam karir adalah salah satu faktor yang mendorong karyawan untuk berhenti.
4. Variabel demografis: dalam penelitian oleh Al-Haroon dan Al-Qahtani (2020) mengidentifikasi bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja meliputi jenis kelamin, usia, ras, dan lamanya masa kerja. Pekerja yang berpengalaman akan lebih bahagia secara keseluruhan daripada rekan-rekan mereka yang kurang berpengalaman.

### 2.1.5. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan secara umum dapat dipandang sebagai tingkat output relevan yang dihasilkan oleh seorang karyawan. Misalnya, kinerja seorang guru dapat dinilai berdasarkan jumlah jam mengajarnya dan berdasarkan umpan balik dari siswa. Jumlah jam mengajar seorang guru mencerminkan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan, dan sifat umpan balik pengajaran yang diterima dari siswa mencerminkan kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Contoh lain, kinerja kasir bank dapat dinilai dengan mempertimbangkan kombinasi jumlah transaksi pengeluaran tunai dan jumlah transaksi penerimaan kas yang diselesaikan selama periode tertentu, rata-rata waktu pelayanan, dan kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan selama bertransaksi. Dua contoh tersebut adalah pandangan tradisional tentang kinerja karyawan (Pawar, 2020).

Kinerja karyawan mengacu pada penilaian tentang sejauh mana perilaku *in-role* atau *on-the-job* atau *task behaviour* dan perilaku *extra-role* memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, kinerja seorang karyawan secara keseluruhan melibatkan penilaian berdasarkan perilaku *in-role* atau *task behaviour* dan perilaku *extra-role* atau *non-task behaviour* seorang karyawan (Pawar, 2020).

Kinerja karyawan, yang sangat penting bagi perusahaan, dapat dipengaruhi oleh sejumlah variabel. Variabel-variabel ini dibagi menjadi tiga kategori utama: individu, organisasi, dan lingkungan (Alkan, 2014).

1. Salah satu faktor terpenting yang mempengaruhi kinerja adalah faktor individu, yang mencakup faktor pribadi yang mempengaruhi kinerja

seseorang, variabel demografi seperti usia, jenis kelamin, bahasa, dan faktor psikologis seperti keinginan, persepsi, dan sikap.

2. Faktor sosial, faktor ekonomi, dan faktor budaya dan politik semuanya menciptakan faktor lingkungan dan juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Peristiwa lingkungan dan pribadi yang berkembang di luar pekerjaan, seperti kehidupan pribadi dan bisnis seseorang, masalah ekonomi, tingkat kehidupan, dan masalah dengan rekan kerja menimbulkan tekanan pada karyawan dan mempengaruhi kehidupan mereka.
3. Beberapa faktor organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan di tempat kerja adalah kekacauan, yang disebabkan oleh pembagian kerja yang tidak sesuai, kurangnya peralatan yang digunakan, kurangnya pengaturan kerja yang benar, kurangnya kerjasama. dan otoritas. Faktor organisasi tersebut, dapat mempengaruhi tingkat kinerja pegawai secara positif maupun negatif.

Dalam penelitian oleh Davidescu et al. (2020) menjelaskan bahwa di Romania, ada beberapa faktor intrinsik yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja kerja, sehingga karyawan merasa dihargai dan akibatnya mencapai tujuan organisasi, yang mengarah pada peningkatan keterlibatan kerja, penurunan ketidakhadiran, dan peningkatan kepercayaan diri sehingga mengurangi fluktuasi mengenai pekerjaan". Selain itu, faktor-faktor seperti *self-determination*, stabilitas pekerjaan, wewenang, tanggung jawab dan otonomi di tempat kerja, kenyamanan tempat kerja, prospek kemajuan, tunjangan, pengembangan profesional, daya tarik pekerjaan, remunerasi, komunikasi yang efektif antara manajemen dan karyawan, pembagian tugas yang dini, perasaan

diakui, dan gaji yang menarik adalah semua komponen yang berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan.

Sebuah studi yang dilakukan oleh Zhang dan Wang (2020) menemukan bahwa indikator kinerja karyawan termasuk:

1. Kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan: Faktor ini menentukan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan oleh seorang karyawan. Tingkat kesalahan, skor kepuasan pelanggan, atau metrik kinerja lainnya dapat digunakan untuk menentukan faktor ini.
2. Pencapaian tujuan atau target terkait pekerjaan tertentu: Faktor ini menilai keberhasilan karyawan dalam memenuhi tujuan atau target kinerja tertentu yang ditetapkan oleh organisasinya.
3. Kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur organisasi: Faktor ini menilai kepatuhan karyawan terhadap aturan, prosedur, dan pedoman perusahaan.
4. Kontribusi terhadap keberhasilan tim atau organisasi: Faktor ini mengevaluasi dampak karyawan terhadap keberhasilan tim atau organisasi mereka secara keseluruhan.

## 2.2 Tinjauan Empirik

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul	Metode	Hasil Penelitian
1.	Paola Spagnoli, Nicholas J. Haynes, Liliya Scafuri	<i>“Workload, Workaholism, and Job Performance:</i>	- SEM ( <i>Structural Equation Modeling</i> )	Tingkat kekhawatiran perfeksionis yang lebih

No	Peneliti	Judul	Metode	Hasil Penelitian
	Kovalchuk, Malissa A. Clark, Carmela Buono dan Cristian Balducc (2020)	<i>Uncovering Their Complex Relationship</i>	Framework. - Peserta direkrut dengan menggunakan <i>snowball sampling</i> . - Pengumpulan data dilakukan melalui survei online yang dibagi menjadi dua tahap dengan jeda empat minggu. - Sampel: 208 pekerja.	rendah dikaitkan dengan korelasi positif antara kecanduan kerja dan beban kerja, dan tingkat keterlibatan kerja yang lebih rendah dikaitkan dengan korelasi negatif antara kecanduan kerja dan kinerja.
2.	Stella Ngozi Anasi (2020)	<i>“Perceived influence of work relationship, work load and physical work environment on job satisfaction of librarians in South-West, Nigeria”</i>	- Penelitian ini menggunakan desain survei deskriptif. - Instrumen yang digunakan untuk pengumpulan data adalah angket	Hasil penelitian menunjukkan bahwa, meskipun beban kerja bukanlah prediktor yang signifikan secara statistik terhadap kepuasan kerja

No	Peneliti	Judul	Metode	Hasil Penelitian
			terstruktur mandiri. - Menggunakan statistik deskriptif dan inferensial untuk analisis data. - Sampel: 102 pustakawan akademik.	pustakawan, hubungan kerja dan lingkungan kerja memiliki pengaruh relatif yang signifikan secara statistik terhadap kepuasan kerja pustakawan.
3.	Weihui Fu dan Satish P. Deshpande (2014)	<i>“The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China’s Insurance Company”</i>	- SEM ( <i>Structural Equation Modeling</i> ) Framework. - Penelitian menggunakan survei yang disiapkan dalam bahasa Inggris dan kemudian diterjemahkan ke dalam bahasa Mandarin.	Kondisi lingkungan kerja memengaruhi kepuasan kerja, komando organisasi, dan kinerja. Kondisi lingkungan kerja juga memengaruhi komitmen organisasi secara tidak langsung melalui peran

No	Peneliti	Judul	Metode	Hasil Penelitian
			<p>Survei ini diterjemahkan kembali ke dalam bahasa Inggris secara independen oleh tiga orang profesional.</p> <p>- Sampel: 476 karyawan yang bekerja di perusahaan asuransi Tiongkok.</p>	<p>mediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Selain itu, kepuasan kerja memengaruhi komitmen organisasi secara langsung, yang juga memengaruhi kinerja.</p>
4.	<p>Marcela-Sefora Nemteanu dan Dan-Cristian Dabija (2021)</p>	<p><i>“The Influence of Internal Marketing and Job Satisfaction on Task Performance and Counterproductive Work Behavior in an Emerging Market during the COVID-19 Pandemic”</i></p>	<p>- Penelitian kuantitatif.</p> <p>- Penelitian ini didasarkan pada model investigasi, dengan menggunakan kuesioner online.</p> <p>- Sampel: 850 karyawan.</p>	<p>Kepuasan kerja meningkatkan kinerja tugas secara signifikan dan positif, berkontribusi terhadap pengurangan perilaku kerja kontraproduktif. Sebaliknya, pemasaran internal</p>



No	Peneliti	Judul	Metode	Hasil Penelitian
				berdampak kuat dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
5.	Mateusz Paliga (2023)	<i>“The Relationships of Human-Cobot Interaction Fluency with Job Performance and Job Satisfaction among Cobot Operators—The Moderating Role of Workload”</i>	<p>- Studi survei online dilakukan di antara operator yang bekerja setiap hari dengan robot kolaboratif di lantai pabrik.</p> <p>- Tahap kedua dari penelitian ini adalah memverifikasi peran moderasi beban kerja kuantitatif.</p> <p>- Sampel: 200 operator cobot pria dan Wanita.</p>	Analisis data menunjukkan hubungan positif antara kelancaran HRI, kinerja, dan kepuasan kerja; penelitian ini juga mengkonfirmasi peran moderat beban kerja kuantitatif dalam hubungan ini. Hasilnya menunjukkan bahwa ada korelasi negatif antara kelancaran HRI dan hasil kerjanya ketika beban kerja

No	Peneliti	Judul	Metode	Hasil Penelitian
				meningkat. Hasil penelitian dibahas dalam konteks teori model <i>Job Demands-Control-Support</i> .
6.	Mohammed Inuwa (2016)	<i>“Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach”</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif.</li> <li>- Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner.</li> <li>- Sampel: 250 staf non-akademik Universitas Negeri Bauchi Gadau Nigeria (BASUG)</li> </ul>	Hasil menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai korelasi yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; ini menunjukkan bahwa meningkatkan kepuasan kerja karyawan non-akademik BASUG juga akan mengarah pada peningkatan

No	Peneliti	Judul	Metode	Hasil Penelitian
				kinerja.
7.	Kelvin Pang dan Chin-Shan Lu (2018)	<i>“Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance: An empirical study of container shipping companies in Taiwan”</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penelitian ini dilakukan dengan metode kuantitatif.</li> <li>- Kuesioner dikirim ke perusahaan pelayaran dan kuesioner lanjutan dikirim tiga minggu setelahnya.</li> <li>- Sampel: 59 karyawan perusahaan pelayaran peti kemas dan agen pelayaran peti kemas.</li> </ul>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa remunerasi dan kinerja berpengaruh positif terhadap dimensi kinerja non-keuangan seperti produktivitas karyawan, layanan pelanggan, dan kualitas layanan. Di sisi lain, lingkungan kerja dan otonomi kerja berpengaruh positif terhadap dimensi kinerja keuangan seperti laba atas aset, tingkat pertumbuhan turnover, dan</p>

No	Peneliti	Judul	Metode	Hasil Penelitian
				profitabilitas.
8.	Kum Fai Yuen, Hui Shan Loh, Qingji Zhou, dan Yiik Diew Wong (2018)	<i>“Determinants of job satisfaction and performance of seafarers”</i>	<p>- Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif.</p> <p>- Data dari responden dikumpulkan melalui survey berbasis web yang terdiri dari tiga bagian dan dianalisis menggunakan model persamaan struktural.</p> <p>- Sampel: 116 petugas pelaut.</p>	<p>Hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja sangat berkorelasi dengan kinerja pelaut. Selain itu, faktor penentu utama kepuasan kerja adalah jumlah stres yang terkait dengan bekerja di kapal dan imbalan yang ditawarkan. Disposisi pelaut dan desain pekerjaan juga mempengaruhi kepuasan kerja.</p>
9.	Rahmat Sabuhari, Achmad Sudiro, Dodi W.	<i>“The effects of human resource flexibility, employee</i>	- Penelitian ini merupakan penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas

No	Peneliti	Judul	Metode	Hasil Penelitian
	Irawanto, dan Mintarti Rahayu (2020)	<i>competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance”</i>	<p>kuantitatif.</p> <p>- Metode yang digunakan adalah survei dan kuesioner yang dirancang untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.</p> <p>- Sampel: 105 karyawan PT Pos Indonesia.</p>	<p>sumber daya manusia, kompetensi pegawai, dan kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai; namun, adaptasi budaya organisasi tidak dapat memediasi pengaruh fleksibilitas sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya, kepuasan kerja secara parsial memediasi pengaruh kompetensi pegawai</p>

No	Peneliti	Judul	Metode	Hasil Penelitian
				terhadap kinerja pegawai.
10.	Sima Pourteimour, Hassan Babamohamadi, dan Safura Yaghmaei (2021)	<i>“The relationship between mental workload and job performance among Iranian nurses providing care to COVID-19 patients: A cross-sectional study”</i>	<p>- Penelitian dilakukan menggunakan metode kuantitatif</p> <p>- Data dikumpulkan dengan menggunakan tiga kuesioner, (1) kuesioner demografi, (2) NASA-Task Load Index, dan (3) kuesioner Patterson's job performance.</p> <p>- Sampel: 139 perawat dari ICU</p>	Sebanyak 71,95% perawat dan 96,4% perawat menunjukkan tingkat kinerja yang tinggi. Hasilnya menunjukkan bahwa frustrasi berkorelasi negatif dengan kinerja, berbeda dengan tuntutan mental dan tuntutan temporal yang berkorelasi positif dengan kinerja.
11.	Jamali Janib, Roziah Mohd Rasdi, Zoharah Omar, Siti	<i>“The Relationship between Workload and Performance of</i>	- Desain penelitian survei dan metode	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja

No	Peneliti	Judul	Metode	Hasil Penelitian
	Noormi Alias, Zeinab Zaremohzzabieh, dan Seyedali Ahrari (2021)	<i>Research University Academics in Malaysia: The Mediating Effects of Career Commitment and Job Satisfaction”</i>	<p>kuantitatif telah digunakan untuk penelitian ini.</p> <p>- Penelitian ini menggunakan data <i>cross-sectional</i>.</p> <p>- Sampel: 191 staf akademik bertugas di Universitas Riset Malaysia (MRU).</p>	<p>berhubungan negatif dengan kinerja siswa di sekolah. Selain itu, penemuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara beban kerja dan kinerja siswa di sekolah. Kesimpulan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja adalah komponen yang memiliki efek negatif terhadap beban kerja dan kinerja siswa di sekolah.</p>