



PENGARUH BEBAN KERJA DAN PEMBERIAN KOMPENSASI TUNJANGAN PENGHASILAN PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI INSPEKTORAT KABUPATEN BOJONEGORO DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Dwi Kurniawati

Universitas Wijaya Putra Surabaya

Indra Prasetyo

Universitas Wijaya Putra Surabaya

Nugroho Mardi Wibowo

Universitas Wijaya Putra Surabaya

Alamat: Jl. Raya Menganti Kramat No.133, Jajar Tunggal, Kec. Wiyung, Surabaya

Korespondensi penulis: dwikurnia299@gmail.com

Abstract. *This study aims to describe the workload, TPP compensation, job satisfaction, and employee performance of the Bojonegoro Regency Inspectorate, as well as to analyze the direct and indirect effects between variables. Using an explanatory research design with a quantitative approach, the study involved all employees (70 people) through a census sampling technique. Data analysis was conducted using Partial Least Square (PLS). The results showed that all variables were in very high conditions. Workload had a significant negative effect on job satisfaction and indirectly reduced performance through job satisfaction. Conversely, TPP compensation and job satisfaction had a significant positive effect on performance, both directly and indirectly through job satisfaction. These findings emphasize the importance of proportional workload management and providing adequate compensation to improve employee satisfaction and performance within the Bojonegoro Regency Inspectorate.*

Keywords: *Workload, Employee Income Allowance (TPP) Compensation, Job Satisfaction, and Performance*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan beban kerja, kompensasi TPP, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Bojonegoro, serta menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel. Menggunakan desain explanatory research dengan pendekatan kuantitatif, penelitian melibatkan seluruh pegawai (70 orang) melalui teknik sensus sampling. Analisis data dilakukan dengan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan seluruh variabel berada pada kondisi sangat tinggi. Beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja dan secara tidak langsung menurunkan kinerja melalui kepuasan kerja. Sebaliknya, kompensasi TPP dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Temuan ini menegaskan pentingnya pengelolaan beban kerja yang proporsional serta pemberian kompensasi yang memadai untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai di lingkungan Inspektorat Kabupaten Bojonegoro.

Kata Kunci: *Beban Kerja, Pemberian Kompensasi Tunjangan Penghasilan Pegawai (TPP), Kepuasan Kerja, dan Kinerja*

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan indikator penting keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya, yang tercermin dari efektivitas, efisiensi, dan kontribusi terhadap visi dan misi. Kepuasan kerja menjadi faktor penunjang kinerja, yang dipengaruhi oleh upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, kesempatan berkarier, penghargaan atas kinerja, hubungan sosial, rasa keadilan, serta faktor individu seperti umur dan kesehatan. Salah satu upaya pemerintah dalam meningkatkan kinerja ASN adalah melalui pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP). Berbagai daerah, seperti Kabupaten Jember dan Kutai Timur, menerapkan

**PENGARUH BEBAN KERJA DAN PEMBERIAN KOMPENSASI TUNJANGAN PENGHASILAN
PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI INSPEKTORAT KABUPATEN BOJONEGORO
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

kebijakan ini untuk mendorong produktivitas dan kualitas layanan publik, meski di beberapa daerah pencairannya terkendala. Fenomena ini menimbulkan pertanyaan sejauh mana TPP memengaruhi kepuasan kerja dan dapat menjadi motivasi peningkatan kinerja ASN.

Pada Inspektorat Kabupaten Bojonegoro, target kinerja yang tinggi sebagaimana tercantum dalam Perjanjian Kinerja Inspektur dengan Bupati mengakibatkan tingginya beban kerja pegawai. Meskipun nominal TPP yang diterima hampir sama dengan OPD lain, beban kerja tambahan menjadi pembeda signifikan. Target strategis, seperti peningkatan nilai SAKIP, tindak lanjut temuan BPK, peningkatan MCP, PPG, dan kapabilitas APIP, menuntut pengelolaan beban kerja yang optimal. Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) menjadi acuan pelaksanaan tugas pegawai, yang keberhasilannya bergantung pada keseimbangan antara beban kerja, kompensasi, dan kepuasan kerja. Tanpa manajemen yang tepat, motivasi dan efektivitas kerja dapat menurun, sehingga menghambat pencapaian target organisasi.

Beban kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai dalam organisasi. Beban kerja yang tidak proporsional dapat menimbulkan stres, kelelahan, dan penurunan motivasi, sedangkan beban kerja yang sesuai dengan kapasitas dan keterampilan pegawai dapat meningkatkan semangat, produktivitas, dan kinerja. Oleh karena itu, pembagian beban kerja perlu dirancang secara adil dan sesuai kemampuan pegawai agar tercapai keseimbangan antara motivasi dan kinerja. Penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang belum konsisten terkait pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Beberapa studi (Auliana & Achmad, 2023; Maskuri & Suyanto, 2023; Nurhasanah et al., 2022) menemukan pengaruh positif, terutama jika didukung oleh dukungan organisasi, sedangkan penelitian lain (Huriyah & Wahyuningsih, 2023) menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan, sehingga mengindikasikan adanya faktor lain seperti lingkungan kerja atau karakteristik individu yang mungkin lebih dominan.

Terkait pengaruh beban kerja terhadap kinerja, sebagian penelitian menemukan adanya hubungan positif dan signifikan (Maskuri & Suyanto, 2023; Nurhasanah et al., 2022; Rusmiati et al., 2021), namun hasil berbeda dilaporkan oleh studi lain (John Zysman & Arnaud Costinot, 2022; Sitompul & Simamora, 2021) yang menyatakan pengaruhnya tidak signifikan. Perbedaan temuan ini menciptakan gap penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut, dengan mempertimbangkan faktor mediasi atau moderasi seperti kondisi kerja, karakteristik individu, atau jenis pekerjaan. Penelitian lanjutan, khususnya pada konteks pemerintahan daerah, diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih jelas mengenai hubungan antara beban kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai.

Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan kepada pegawai atas jasa atau hasil kerja, baik berupa uang, barang, maupun fasilitas. Salah satu bentuknya adalah Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) yang diberikan kepada Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan pemerintah daerah sesuai kemampuan keuangan daerah. TPP didasarkan pada beban kerja dan prestasi kerja, di mana beban kerja dianggap melebihi normal jika mencapai minimal 112,5 jam per bulan atau batas waktu normal 170 jam per bulan. Penilaian TPP bulanan meliputi produktivitas kerja (60%) dan disiplin kerja (40%), dengan kriteria khusus untuk Inspektorat daerah. Pemberian TPP tidak hanya berfungsi sebagai kompensasi, tetapi juga sebagai motivasi untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai. Namun, penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang belum konsisten. Sebagian besar studi (Rosid et al., 2022; Maskuri & Suyanto, 2023; Nurlina, 2022) menemukan pengaruh positif signifikan kompensasi terhadap kepuasan kerja, sementara penelitian lain (Saputra, 2021) melaporkan pengaruh negatif dan tidak signifikan, sehingga menimbulkan gap penelitian terkait faktor-faktor yang memoderasi atau memediasi hubungan tersebut.

**PENGARUH BEBAN KERJA DAN PEMBERIAN KOMPENSASI TUNJANGAN PENGHASILAN
PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI INSPEKTORAT KABUPATEN BOJONEGORO
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai juga menunjukkan hasil yang bervariasi. Beberapa penelitian (Abdur Rosid et al., 2022; Arnisa et al., 2023; Maskuri & Suyanto, 2023; Ritonga & Sipahutar, 2023) menemukan bahwa tunjangan dan tambahan penghasilan pegawai berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Namun, temuan berbeda dari (Fauzi, 2023) menunjukkan bahwa TPP tidak memengaruhi kinerja ASN. Ketidakkonsistenan ini menunjukkan adanya gap penelitian yang memerlukan kajian lebih lanjut, khususnya dengan mempertimbangkan variabel lain seperti jenis kompensasi, karakteristik pekerjaan, atau kondisi organisasi yang mungkin memengaruhi hubungan antara TPP, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai.

Kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai karena individu yang merasa puas cenderung lebih termotivasi, bersemangat, dan berkomitmen terhadap pekerjaannya. Lingkungan kerja yang positif mampu mendorong produktivitas dan kualitas kinerja yang lebih baik. Berbagai penelitian (Abdur Rosid et al., 2022; Auliana & Achmad, 2023; Maskuri & Suyanto, 2023; Nurhasanah et al., 2022; Ritonga & Sipahutar, 2023) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Namun, hasil berbeda ditemukan oleh Triastuti et al. (2021) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Perbedaan ini menciptakan gap penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut, terutama dengan mempertimbangkan faktor moderasi atau mediasi seperti kondisi kerja, motivasi individu, atau jenis pekerjaan. Kepuasan kerja juga dapat berfungsi sebagai variabel intervening yang memediasi pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja, di mana beban kerja yang seimbang dan kompensasi yang adil cenderung meningkatkan kinerja melalui kepuasan pegawai.

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) mendeskripsikan beban kerja, kompensasi TPP, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Bojonegoro; (2) menganalisis pengaruh beban kerja dan kompensasi TPP terhadap kepuasan kerja; (3) menganalisis pengaruh langsung beban kerja, kompensasi TPP, dan kepuasan kerja terhadap kinerja; serta (4) menganalisis pengaruh tidak langsung beban kerja dan kompensasi TPP terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan pemahaman lebih mendalam mengenai hubungan ketiga variabel tersebut, khususnya dalam konteks pegawai Inspektorat di pemerintahan daerah.

KAJIAN TEORITIS

Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas berdasarkan kecakapan, usaha, dan kesempatan yang tersedia (Hasibuan, 2021). Ini mencakup pelaksanaan tugas yang dilakukan sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Senada dengan itu, kinerja adalah hasil kerja atau perilaku nyata yang ditampilkan oleh pegawai sesuai dengan peran mereka dalam organisasi (Hariandja, 2020).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu konsep yang menggambarkan sikap atau perasaan seorang pegawai terhadap pekerjaannya. (Robbins & Timothy, 2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara penghargaan yang diterima pekerja dan penghargaan yang mereka yakini seharusnya diterima.

**PENGARUH BEBAN KERJA DAN PEMBERIAN KOMPENSASI TUNJANGAN PENGHASILAN
PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI INSPEKTORAT KABUPATEN BOJONEGORO
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

Pegawai yang puas lebih cenderung menyukai situasi kerja mereka, sementara yang tidak puas cenderung tidak menyukainya (Dharmani et al., 2022).

Beban Kerja

Beban kerja merujuk pada banyaknya rangkaian aktivitas yang harus diselesaikan oleh seorang pekerja dalam waktu tertentu. (Prastiwi & Mujanah, 2023) menjelaskan bahwa beban kerja dapat menjadi tanggungan bagi pekerja apabila pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan baik dan sesuai waktu. Beban kerja adalah jumlah tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada seorang pegawai dalam jangka waktu tertentu yang harus diselesaikan sesuai dengan standar yang telah ditentukan. (Mangkunegara, 2020).

Pemberian Kompensasi Tunjangan Penghasilan Pegawai (TPP)

Kompensasi merupakan imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan jasa mereka terhadap perusahaan (Purnamasari & Utari, 2024; Supranda et al., 2023). Seorang karyawan/pegawai menghargai kerja keras dan loyalitasnya terhadap perusahaan/organisasi. Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, baik bersifat keuangan maupun non keuangan (Kasmir, 2020). Artinya perusahaan akan memberikan balas jasa kepada seluruh karyawan yang terlibat didalamnya. Balas jasa yang diberikan merupakan kewajiban perusahaan atas jerih payah yang diberikan kepada perusahaan selama bekerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk dalam jenis *explanatory research*, yaitu metode penelitian yang bertujuan menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antarvariabel (Sugiyono, 2022). Jenis penelitian ini menekankan hubungan kausal antara variabel independen dan dependen, sehingga mampu memberikan gambaran yang jelas mengenai mekanisme yang terjadi di antara variabel-variabel tersebut. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif, di mana data disajikan dalam bentuk angka mulai dari pengumpulan, penafsiran, hingga penyajian hasil. Menurut Arikunto (2020), pendekatan kuantitatif bersifat tradisional karena telah lama digunakan dan menjadi metode yang umum dalam penelitian ilmiah.

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Inspektorat Kabupaten Bojonegoro yang berjumlah 70 orang. Populasi ini dipilih karena memiliki karakteristik yang relevan dengan tujuan penelitian (Sugiyono, 2022). Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *sensus sampling*, di mana seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian. Dengan demikian, jumlah sampel yang digunakan adalah 69 orang, karena peneliti yang juga merupakan pegawai Inspektorat tidak dihitung sebagai responden.

Data dikumpulkan melalui dua teknik utama. Pertama, *kuesioner* yang berisi pertanyaan tertulis terkait variabel beban kerja, kompensasi Tunjangan Penghasilan Pegawai (TPP), kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Kuesioner ini disusun berdasarkan indikator yang relevan dengan penelitian. Kedua, teknik dokumentasi untuk memperoleh data sekunder, seperti sejarah berdirinya Inspektorat, visi misi, struktur organisasi, dan dokumen pendukung lainnya. Kombinasi kedua teknik ini bertujuan memperoleh data primer dan sekunder yang saling melengkapi.

Analisis data dilakukan dengan metode kuantitatif menggunakan *Partial Least Square* (PLS) yang mampu menguji hubungan kausal yang kompleks, baik langsung maupun tidak langsung. Tahapan analisis meliputi uji instrumen (validitas dan reliabilitas) dalam *outer model*

**PENGARUH BEBAN KERJA DAN PEMBERIAN KOMPENSASI TUNJANGAN PENGHASILAN
PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI INSPEKTORAT KABUPATEN BOJONEGORO
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

dan analisis hubungan antarvariabel dalam *inner model*. Uji validitas menilai ketepatan instrumen dalam mengukur variabel, sedangkan uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha* dengan batas minimal 0,6. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik data, sedangkan *path analysis* dalam PLS digunakan untuk menguji hipotesis, termasuk pengaruh mediasi. Keputusan hipotesis diambil berdasarkan nilai *p-value*, dengan interpretasi mediasi mengikuti kriteria (Sholihin & Ratmono, 2021).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Variabel Penelitian

Hasil analisis rata-rata skor menunjukkan bahwa Inspektorat Kabupaten Bojonegoro telah berhasil menciptakan sistem beban kerja yang seimbang dan terkelola dengan baik, dengan nilai minimal 4,13 pada kategori *Sangat Tinggi*. Pencapaian ini patut dipertahankan, meskipun pengembangan ke depan dapat difokuskan pada peningkatan aspek kesesuaian beban kerja (X14) tanpa mengabaikan keunggulan pada aspek lain. Sistem tunjangan penghasilan pegawai (TPP) juga dinilai adil dan efektif dengan nilai minimal 4,53 pada kategori *Sangat Tinggi*. Ke depan, peningkatan dapat diarahkan pada aspek pengaruh TPP terhadap kedisiplinan (X25) sambil mempertahankan keunggulan yang telah dicapai.

Rata-rata kepuasan kerja yang mencapai 4,63 menunjukkan bahwa lingkungan kerja di Inspektorat Kabupaten Bojonegoro kondusif dan mampu memberikan kepuasan tinggi bagi pegawai. Pencapaian ini perlu terus dijaga dengan perbaikan pada aspek yang masih memiliki ruang pengembangan. Kinerja pegawai juga berada pada tingkat yang sangat tinggi dengan rata-rata 4,53, mencerminkan kualitas tim kerja yang solid. Langkah strategis yang direkomendasikan adalah mempertahankan pencapaian tersebut sambil menyempurnakan aspek kerja sama tim dan ketepatan waktu penyelesaian tugas.

Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Hasil estimasi *path coefficients* untuk menguji kekuatan pengaruh antar variabel dan menjelaskan ketegasan hubungan antar arah variabel dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1. Hasil Estimasi *Direct Effect*

Hipotesis	Path	Koefisien	t-value	p-value	Keputusan
H1	Beban → Kepuasan	-0.279	3.113	0.002	Diterima
H2	Beban → Kinerja	-0.025	0.286	0.775	Ditolak
H3	Kepuasan → Kinerja	0.703	8.156	0.000	Diterima
H4	TPP → Kepuasan	0.576	7.734	0.000	Diterima
H5	TPP → Kinerja	0.248	3.367	0.001	Diterima

Sumber: Hasil Analisis SmartPLS, diolah (2025)

Berdasarkan hasil pengujian statistik, hipotesis pertama menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap kepuasan kerja pegawai Inspektorat Kabupaten Bojonegoro. Nilai p sebesar 0,002 yang lebih kecil dari 0,05 serta koefisien jalur sebesar -0,279 mengindikasikan bahwa semakin tinggi beban kerja yang dirasakan pegawai, maka tingkat kepuasan kerja akan semakin menurun, dan sebaliknya. Temuan ini signifikan pada tingkat kepercayaan 95% dan tingkat kesalahan 5%.

Hipotesis kedua membuktikan bahwa pemberian kompensasi Tunjangan Penghasilan Pegawai (TPP) berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja. Nilai p sebesar 0,000 < 0,05 dan koefisien jalur sebesar 0,576 menunjukkan bahwa semakin tinggi, adil, dan layak

**PENGARUH BEBAN KERJA DAN PEMBERIAN KOMPENSASI TUNJANGAN PENGHASILAN
PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI INSPEKTORAT KABUPATEN BOJONEGORO
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

kompensasi TPP yang diterima pegawai, semakin tinggi pula kepuasan kerja mereka. Hasil ini valid pada tingkat keyakinan 95%.

Pada hipotesis ketiga, beban kerja secara langsung terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai p sebesar $0,775 > 0,05$ dan koefisien jalur sebesar $-0,025$. Hal ini mengindikasikan bahwa perubahan beban kerja tidak serta-merta memengaruhi kinerja pegawai secara langsung.

Hasil uji hipotesis keempat menunjukkan bahwa pemberian kompensasi TPP secara langsung berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai, dengan nilai p sebesar $0,001 < 0,05$ dan koefisien jalur sebesar $0,248$. Artinya, peningkatan kualitas dan kelayakan pemberian TPP mampu meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan.

Terakhir, hipotesis kelima membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai. Nilai p sebesar $0,000 < 0,05$ dan koefisien jalur sebesar $0,703$ mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawai. Hasil ini juga signifikan secara statistik pada tingkat kepercayaan 95%.

Uji Hipotesis dengan Efek Mediasi

Estimasi indirect effect yang dilakukan peneliti yaitu peran variabel kepuasan kerja dalam mengintervening pengaruh variabel Beban kerja dan Pemberian Kompensasi Tunjangan Penghasilan Pegawai terhadap variabel kinerja dengan tabel sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Estimasi Indirect Effect

Hipotesis	Path	Koefisien	t-value	p-value	Keputusan
H6	Beban → Kepuasan → Kinerja	0.197	2.777	0.006	Diterima
H7	TPP → Kepuasan → Kinerja	0.405	6.815	0.000	Diterima

Sumber: Data diolah Peneliti menggunakan SmartPLS (2025)

Hasil uji hipotesis keenam menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Nilai p sebesar $0,006 < 0,05$ dan koefisien jalur sebesar $-0,197$ menegaskan bahwa pengaruh tidak langsung ini signifikan secara statistik pada tingkat kepercayaan 95%. Artinya, semakin tinggi beban kerja yang dirasakan pegawai, kepuasan kerja akan menurun, dan penurunan kepuasan tersebut pada akhirnya berdampak pada penurunan kinerja pegawai. Dengan demikian, kepuasan kerja terbukti menjadi mediator yang signifikan antara beban kerja dan kinerja pegawai.

Pada hipotesis ketujuh, pemberian kompensasi Tunjangan Penghasilan Pegawai (TPP) terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Nilai p sebesar $0,000 < 0,05$ dan koefisien jalur sebesar $0,405$ menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan penting sebagai perantara hubungan antara pemberian TPP dan peningkatan kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi dan layak kompensasi yang diberikan, semakin tinggi pula kepuasan kerja pegawai, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja mereka.

Pembahasan

Penelitian ini berfokus pada pengujian kepuasan kerja (Z) dalam mengintervening pengaruh Beban kerja (X1) dan Pemberian Kompensasi Tunjangan Penghasilan Pegawai (X2) terhadap kinerja pegawai (Y). Berikut ini adalah pembahasan secara lebih jelas hasil penelitian yang telah didapatkan oleh peneliti:

1. Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Meskipun sebagian besar indikator, seperti kejelasan tugas

dan realistisnya deadline, memperoleh skor sangat tinggi (mean = 4,76), terdapat aspek yang menjadi perhatian, yakni kesesuaian beban kerja dengan kapasitas (mean = 4,13), di mana 21,4% responden menyatakan ketidaksetujuan atau hanya cukup setuju. Kondisi ini mencerminkan adanya tekanan psikologis akibat ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kapasitas yang dimiliki. Temuan ini sejalan dengan teori Job Demand-Resources (JD-R) yang menegaskan bahwa beban kerja berlebih menguras sumber daya fisik dan psikologis, menurunkan motivasi, serta berdampak negatif terhadap kepuasan kerja. Dari perspektif teori kepuasan kerja, ketidaksesuaian ini juga memunculkan persepsi ketidakadilan, sehingga menurunkan kepuasan meskipun sistem kerja dinilai jelas dan terstruktur.

Ketidaksesuaian beban kerja dan kapasitas individu menjadi faktor kunci penurunan kepuasan kerja, sebagaimana ditegaskan oleh berbagai teori dan penelitian terdahulu. Beban kerja yang tidak sesuai dari segi volume maupun kompleksitas dapat memicu tekanan psikologis, menghambat pencapaian tujuan pribadi maupun profesional, dan menimbulkan disonansi kognitif. Oleh karena itu, strategi peningkatan kepuasan kerja tidak cukup hanya dengan memperbaiki prosedur administrasi, tetapi juga memerlukan penyesuaian beban kerja dengan kompetensi individu melalui asesmen kapasitas, pembagian kerja proporsional, dan penyediaan dukungan sumber daya memadai. Temuan ini sejalan dengan penelitian Maskuri & Suyanto (2023) dan Nurhasanah et al. (2022), namun bertolak belakang dengan hasil Huriyah & Wahyuningsih (2023) yang menyatakan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

2. Pengaruh Pemberian Kompensasi Tunjangan Penghasilan Pegawai terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberian Tunjangan Penghasilan Pegawai (TPP) berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, dengan seluruh indikator kompensasi mencatat nilai mean sangat tinggi (4,53–4,90). Indikator keadilan pemberian TPP (X22) memperoleh skor tertinggi (4,90), menandakan bahwa persepsi terhadap keadilan sistem kompensasi menjadi faktor utama peningkatan kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan teori Herzberg yang menempatkan kompensasi sebagai hygiene factor, di mana ketiadaan atau ketidakadilan dapat menimbulkan ketidakpuasan, sedangkan pemberian yang adil dan layak justru memberi dampak positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini juga menguatkan pandangan Robbins & Timothy (2021) bahwa kepuasan kerja muncul dari kesesuaian antara penghargaan yang diterima dan kontribusi yang diberikan, serta pandangan Hariandja (2020) bahwa kompensasi yang sesuai dengan beban dan tanggung jawab menjadi aspek positif dominan dalam membentuk persepsi pegawai.

Dari sisi regulatif, Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 77 Tahun 2020 menegaskan bahwa TPP diberikan berdasarkan beban kerja, kondisi kerja, prestasi, dan kelangkaan profesi, yang apabila dilaksanakan secara adil dan transparan akan meningkatkan kredibilitas sistem kompensasi. Penjelasan Thoiba et al. (2023) bahwa TPP merupakan kompensasi finansial berbasis kinerja dan tanggung jawab menunjukkan bahwa TPP tidak hanya menjadi instrumen kesejahteraan, tetapi juga alat manajemen kinerja yang memperkuat ikatan psikologis pegawai terhadap institusi. Pemberian TPP yang layak mendukung pencapaian tujuan finansial, profesional, dan sosial pegawai, sehingga mendorong aktualisasi diri sebagai bentuk tertinggi dari kepuasan kerja. Hasil ini konsisten dengan temuan Maskuri & Suyanto (2023), Abdur Rosid et al. (2022), dan Nurlina (2022), namun berbeda dengan Saputra (2021) yang menemukan pengaruh negatif dan tidak signifikan akibat kompensasi yang tidak adil atau transparan.

3. Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja pegawai, meskipun secara umum sistem pembagiannya terkelola dengan baik (mean keseluruhan 4,48). Sebagian pegawai masih merasakan ketidaksesuaian antara beban dan kapasitas kerja, yang berdampak pada penurunan akurasi, kecepatan, dan inisiatif. Indikator kinerja seperti ketepatan waktu (Y2) dan kerja sama tim (Y4) mencatat mean lebih rendah (4,41 dan 4,34), menandakan adanya dampak beban kerja berlebih terhadap efektivitas individu maupun kolektif. Temuan ini sejalan dengan teori Robbins & Timothy (2021) serta Mangkunegara (2020) yang menegaskan bahwa beban kerja yang tidak proporsional dapat memicu kelelahan fisik dan psikologis, stres, bahkan burnout, sehingga menurunkan performa secara signifikan.

Dari perspektif manajemen sumber daya manusia, beban kerja mencakup aspek fisik dan psikologis (Ohorela, 2021; Santoso & Rijanti, 2022), di mana dalam organisasi publik tekanan psikologis seperti tenggat waktu ketat, ekspektasi tinggi, dan kompleksitas administrasi sering lebih dominan mempengaruhi penurunan kinerja. Teori kinerja Simamora (2021) dan Sedarmayanti (2021) menekankan bahwa performa merupakan hasil interaksi kemampuan individu dengan kondisi lingkungan kerja, termasuk pengelolaan beban kerja. Ketidakseimbangan antara tuntutan tugas dan kapasitas pegawai, tanpa dukungan sistem memadai, dapat menurunkan kualitas serta kuantitas output, bahkan memicu turnover dan penurunan kualitas pelayanan publik (Alfian & Guswinta, 2023). Oleh karena itu, manajemen beban kerja yang proporsional dan adaptif, berbasis analisis jabatan yang akurat, menjadi kunci menjaga dan meningkatkan kinerja pegawai.

4. Pengaruh Pemberian Kompensasi Tunjangan Penghasilan Pegawai terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberian Tunjangan Penghasilan Pegawai (TPP) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan rata-rata skor 4,63 dan indikator tertinggi pada keadilan pemberian TPP (mean 4,90). Temuan ini menegaskan peran kompensasi sebagai instrumen strategis untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas, selaras dengan Expectancy Theory Vroom yang menjelaskan bahwa pegawai terdorong bekerja optimal ketika usaha mereka diyakini menghasilkan kinerja yang baik dan dihargai dengan imbalan layak. Secara empiris, TPP terbukti meningkatkan indikator kinerja seperti inisiatif kerja, ketepatan waktu, dan kualitas pekerjaan, serta mendorong efisiensi dan kolaborasi kerja. Hal ini sejalan dengan pandangan Kasmir (2020) dan Hasibuan (2021) bahwa kompensasi tidak hanya memenuhi hak finansial, tetapi juga bentuk penghargaan terhadap dedikasi pegawai yang memperkuat loyalitas dan komitmen.

Dalam konteks sektor publik, pemberian TPP diatur melalui Permendagri Nomor 77 Tahun 2020 dengan mempertimbangkan kinerja, beban kerja, kondisi kerja, dan prestasi, menjadikannya bagian dari sistem manajemen kinerja berbasis meritokrasi. Penelitian Thoiba et al. (2023) memperkuat temuan ini dengan menyatakan bahwa TPP yang diberikan secara transparan dan terukur dapat meningkatkan produktivitas organisasi serta membentuk budaya kerja kompetitif yang sehat. Dengan sistem kompensasi yang adil dan tepat sasaran, pegawai merasa kontribusinya diakui, sehingga terdorong untuk berinovasi, meningkatkan kualitas layanan publik, dan berinisiatif menyelesaikan tugas organisasi. Temuan ini konsisten dengan penelitian Maskuri & Suyanto (2023), Abdur Rosid et al. (2022), dan Ritonga & Sipahutar (2023), meskipun berbeda dengan Fauzi (2023) yang menemukan TPP tidak berpengaruh pada kinerja ASN akibat persepsi ketidaksesuaian insentif dengan tugas.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Berdasarkan analisis kuantitatif, kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan skor rata-rata 4,63 dan indikator tertinggi pada kepuasan terhadap sistem Tunjangan Penghasilan Pegawai (Z1: 4,87). Temuan ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi merupakan faktor fundamental dalam mendorong produktivitas dan efektivitas kerja. Secara teoritis, hasil ini konsisten dengan *Two-Factor Theory* Herzberg yang membedakan faktor motivator (pengakuan, pencapaian, pengembangan diri) dan faktor higiene. Dalam konteks penelitian ini, indikator pengembangan diri (Z2: 4,53) dan dukungan atasan (Z3: 4,67) menjadi pendorong utama terciptanya iklim kerja positif. Pegawai yang puas cenderung memiliki loyalitas tinggi, bekerja lebih efisien dan konsisten, serta menunjukkan proaktivitas dan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas berkualitas tinggi.

Kepuasan kerja memengaruhi aspek afektif, kognitif, dan perilaku yang pada akhirnya tercermin dalam kinerja, sejalan dengan pandangan Robbins & Judge (2021) bahwa kepuasan kerja merupakan evaluasi umum terhadap pekerjaan yang memengaruhi sikap dan perilaku pegawai. Secara empiris, indikator yang paling berkontribusi pada peningkatan kinerja adalah kepuasan terhadap kompensasi, kesempatan pengembangan diri, dan hubungan interpersonal kondusif, khususnya dengan atasan. Temuan ini didukung oleh Dharmani et al. (2022) yang menegaskan bahwa dukungan emosional dan profesional, serta ruang berkembang, meningkatkan *work engagement* dan kinerja optimal. Hasil penelitian ini sejalan dengan Maskuri & Suyanto (2023), Auliana & Achmad (2023), dan Rosid et al. (2022), namun berbeda dengan Triastuti et al. (2021) yang tidak menemukan pengaruh signifikan.

6. Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening yang signifikan dalam hubungan antara beban kerja dan kinerja pegawai. Secara langsung, beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja, namun secara tidak langsung melalui kepuasan kerja, pengaruhnya menjadi positif. Temuan ini memperkuat argumen bahwa pengelolaan beban kerja yang proporsional dan sesuai kapasitas pegawai mampu meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya mendorong kinerja. Sebaliknya, jika beban kerja dirasakan berlebihan atau tidak adil terutama pada indikator X14 tingkat kepuasan kerja menurun dan berdampak negatif terhadap kinerja. Hubungan ini selaras dengan *mediational model* dalam kajian *Organizational Behavior*, di mana variabel afektif seperti kepuasan kerja memediasi hubungan antara karakteristik pekerjaan dan hasil kerja. Temuan ini juga konsisten dengan *Two-Factor Theory* Herzberg (Hariandja, 2020), yang menempatkan beban kerja berat sebagai *hygiene factor* negatif, namun efeknya dapat diimbangi oleh motivator seperti pengembangan diri (Z2) dan dukungan atasan (Z3). Dalam penelitian ini, kepuasan terhadap sistem TPP (Z1: 4,87) dan dukungan atasan (Z3: 4,67) terbukti memperkuat pengaruh positif terhadap kinerja meskipun beban kerja tinggi.

Secara teoritis, hubungan ini juga dapat dijelaskan oleh *Expectancy Theory* Vroom (Robbins & Timothy, 2021), yang menyatakan bahwa motivasi kerja optimal muncul ketika pegawai yakin bahwa usaha akan menghasilkan kinerja baik (*expectancy*), kinerja tersebut memberi imbalan (*instrumentality*), dan imbalan itu bernilai bagi mereka (*valence*). Jika beban kerja tinggi tanpa jaminan kompensasi yang memadai, motivasi dan kepuasan kerja menurun. Namun, penelitian ini menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang adil, seperti TPP, mampu menjaga kepuasan dan kinerja dalam kondisi beban kerja tinggi. Perspektif lain dari *Job*

Demands-Resources Model (Bakker & Demerouti, dalam Dharmani et al., 2022) menguatkan temuan ini, di mana *job resources* seperti dukungan sosial, kesempatan berkembang, dan sistem kompensasi yang baik dapat menetralkan dampak negatif beban kerja tinggi terhadap kesejahteraan dan kinerja. Dengan demikian, kinerja pegawai dipengaruhi oleh kombinasi kecakapan, usaha, kesempatan, dan kepuasan kerja; dan keseimbangan antara tuntutan kerja serta kondisi psikologis pegawai menjadi kunci untuk mempertahankan kinerja optimal (Simamora, 2021; Mangkunegara, 2020; Yusuff, 2023).

7. Pengaruh Pemberian Kompensasi Tunjangan Penghasilan Pegawai terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening yang signifikan dalam hubungan antara pemberian Tunjangan Penghasilan Pegawai (TPP) dan kinerja pegawai. Analisis statistik menunjukkan nilai $p < 0,05$ dan koefisien jalur positif, mengindikasikan bahwa TPP meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya berdampak positif pada peningkatan kinerja. Temuan ini memperkuat peran sistem kompensasi yang adil, layak, dan proporsional sebagai instrumen strategis untuk memotivasi pegawai sekaligus meningkatkan output organisasi secara menyeluruh. Hal ini sejalan dengan Teori Equity Adams (Robbins & Timothy, 2021), yang menyatakan bahwa pegawai akan terdorong untuk berkinerja lebih baik apabila merasa imbalan yang diterima setara dengan kontribusinya. Indikator persepsi keadilan kompensasi (X22) dengan skor tertinggi 4,90 menegaskan bahwa rasa keadilan dalam sistem TPP meningkatkan kepuasan kerja, yang berdampak pada loyalitas dan keterlibatan kerja pegawai.

Lebih lanjut, berdasarkan Expectancy Theory (Robbins & Timothy, 2021), pegawai termotivasi ketika mereka yakin usaha yang dilakukan menghasilkan kinerja baik (expectancy), kinerja dihargai secara proporsional (instrumentality), dan imbalan bernilai secara personal (valence). Dengan demikian, penerimaan TPP yang konsisten dan proporsional memperkuat persepsi instrumentality dan valence, meningkatkan kepuasan kerja, dan menghasilkan kinerja optimal. TPP sebagai *hygiene factor* tidak langsung memotivasi prestasi, tetapi mencegah ketidakpuasan, dan bila dipadukan dengan motivator seperti pengakuan (Z3) dan pengembangan diri (Z2), efek positif terhadap kinerja menjadi lebih kuat. Temuan ini konsisten dengan literatur perilaku organisasi (Hasibuan, 2021; Simamora, 2021; Sedarmayanti, 2021), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tinggi meningkatkan efektivitas, keterlibatan, dan loyalitas pegawai. Oleh karena itu, sistem TPP yang transparan dan berkeadilan merupakan investasi strategis yang mendorong peningkatan moral, inovasi, dan pencapaian target organisasi secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data terhadap 70 pegawai Inspektorat Kabupaten Bojonegoro, dapat disimpulkan bahwa beban kerja, pemberian kompensasi Tunjangan Penghasilan Pegawai (TPP), kepuasan kerja, dan tingkat kinerja pegawai berada dalam kondisi sangat tinggi; beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja, sementara pemberian kompensasi TPP berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja; beban kerja tidak berpengaruh langsung signifikan negatif terhadap kinerja pegawai, namun pemberian kompensasi TPP berpengaruh langsung signifikan positif terhadap kinerja; kepuasan kerja berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai; selain itu, beban kerja memiliki pengaruh tidak langsung negatif signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, dan

**PENGARUH BEBAN KERJA DAN PEMBERIAN KOMPENSASI TUNJANGAN PENGHASILAN
PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI INSPEKTORAT KABUPATEN BOJONEGORO
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

pemberian kompensasi TPP juga memiliki pengaruh tidak langsung signifikan positif terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdur Rosid, Jefriyan Putra Alamsyach, Syariful Allam, & Ayu Lucy Larasaty. (2022). Pengaruh Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Pada Pabrik Plastic Romen Sport. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Manajemen*, 1(1), 20–28. <https://doi.org/10.59024/jise.v1i1.28>
- Arikunto, S. (2020). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.
- Arnisa, A., Latief, F., & Nurhaeda, Z. (2023). Pengaruh Kepemimpinan, Kedisiplinan Dan Tambahan Penghasilan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dpmdppkbp3a Kabupaten Barru Provinsi Sulawesi Selatan. *Nobel Management Review*, 4(3), 415–425.
- Auliana, I. ., & Achmad, N. (2023). Pengaruh Knowledge Management, Lingkungan Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Gendhis Multi Manis. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 3(4), 654–667.
- Dharmani, A., Fauzi, M., & Elisabeth, D. R. (2022). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Kompetensi Ilmu Sosial*, 1(1), 58–70.
- Fauzi, M. N. (2023). Penerapan Sistem E-Performance Dan Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) Terhadap Kinerja Asn: Work Motivation Sebagai Variabel Intervening. *Media Mahardhika*, 21(2), 272–283.
- Hariandja, M. T. E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktivitas Pegawai)*. PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Hasibuan. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Revisi)*. PT Bumi Aksara.
- Huriyah, H., & Wahyuningsih, S. (2023). Pengaruh Beban Kerja, Lingkungan Kerja, Kompensasi Karyawan terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Rapigra Flexible Packaging pada Bagian Produksi. *Journal on Education*, 5(4), 16941–16947. <https://doi.org/10.31004/joe.v5i4.2899>
- John Zysman, & Arnaud Costinot. (2022). The Influence of Work Discipline and Workload on Employee Performance (Study on Community Empowerment for Helath Service Employees At California District). *MEDALION JOURNAL: Medical Research, Nursing, Health and Midwife Participation*, 3(1), 19–32. <https://doi.org/10.59733/medalion.v3i1.15>
- Kasmir. (2020). *Analisis Laporan Keuangan*. Rajawali Press.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Maskuri, M., & Suyanto, S. (2023). Analisis Kompetensi, Tunjangan Kinerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 8(1), 1210. <https://doi.org/10.33087/jmas.v8i1.723>
- Nurhasanah, N., Jufrizen, J., & Tupti, Z. (2022). Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 245–261. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.618>
- Nurlina, N. (2022). Examining Linkage Between Transactional Leadership, Organizational Culture, Commitment and Compensation on Work Satisfaction and Performance. *Golden*

**PENGARUH BEBAN KERJA DAN PEMBERIAN KOMPENSASI TUNJANGAN PENGHASILAN
PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI INSPEKTORAT KABUPATEN BOJONEGORO
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

- Ratio of Human Resource Management*, 2(2 SE-Articles), 108–122.
<https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.182>
- Prastiwi, P., & Mujanah, S. (2023). Analysis Quality and Leadership on Organizational Citizenship Behavior and Performance in Government Service. *International Conference On Economics ...*, 124–133. <https://conference.untag-sby.ac.id/index.php/icoema/article/view/3010%0Ahttps://conference.untag-sby.ac.id/index.php/icoema/article/download/3010/1754>
- Purnamasari, D., & Utari, W. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Koperasi Jasa Tri Capital Investama. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 7(2), 112–121.
- Ritonga, S., & Sipahutar, R. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Hilon Medan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 78–91.
- Robbins, S. P., & Timothy, A. J. (2021). *Organizational Behavior*. Pearson plc.
- Rusmiati, E., Harjadi, D., & Fitriani, L. K. (2021). Analysis Of The Impact Of Risk And Workload On Motivation And Impact On Employee Performance. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 5(2 SE-Articles). <https://doi.org/10.29040/ijebar.v5i2.2447>
- Saputra, A. A. (2021). Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Technomedia Journal*, 7 (1), 68–77. *Technomedia Journal*, 7(1), 1–12.
- Sholihin, M., & Ratmono, D. (2021). *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 7.0 untuk hubungan nonlinier dalam penelitian sosial dan bisnis*. Penerbit Andi.
- Sitompul, S. S., & Simamora, F. (2021). Pengaruh beban kerja, pengalaman kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Tannery Sejahtera Mandiri Pekanbaru. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 2(2), 142–153.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Manajemen* (Setiyawami (ed.)). Alfabeta.
- Supranda, S. N. A., Prasetyo, I., & Utari, W. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Sosial*, 1(2), 56–69.
- Triastuti, Y., Wulandari, D., Budiningsih, S., & Koentari, K. (2021). Pengaruh Pelatihan, Lingkungan, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Mandom Indonesia Tbk. *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 2(02), 147–156. <https://doi.org/10.37366/ekomabis.v2i02.196>