

**PENGARUH KOMPENSASI DAN BEBAN KERJA TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA DI  
LABORATORIUM KLINIK CITO CABANG SEMARANG**

Skripsi

Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Mencapai Derajat Sarjana (S1)

Pada Program Studi Manajemen



Disusun oleh:

Alfiani Rizky Nafi'a

30402000418

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG**

**SEMARANG**

**2024**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**SKRIPSI**

**PENGARUH KOMPENSASI DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA DI LABORATORIUM  
KLINIK CITO CABANG SEMARANG**

Disusun oleh:

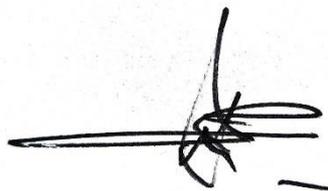
**Alfiani Rizky Nafi'a**

**(30402000418)**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan sidang panitia ujian skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 18 November 2024

**Dosen pembimbing,**



**Dr. E. Drs. H. Marno Nugroho, M.M.**

**NIK. 210491025**

**PENGARUH KOMPENSASI DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA DI LABORATORIUM  
KLINIK CITO CABANG SEMARANG**

Disusun oleh:

**Alfiani Rizky Nafi'a**

**30402000418**

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal 25 November 2024

**Susunan Dewan Penguji**

Pembimbing

**Dr. E. Drs. H. Marno Nugroho, M.M**

NIK. 210491025

Penguji I

**Dr. H. Budhi Cahyono, S.E., M.Si**

NIK. 210492030

Penguji II

**Dr. Hj. Siti Sumiati, S.E., M.Si**

NIK. 210492029

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana Manajemen tanggal 2 Desember 2024

**Ketua Program Studi Manajemen**

**Dr. H. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M**

NIK. 210416055

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Nama : Alfiani Rizky Nafi'a

NIM : 30402000418

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul **“PENGARUH KOMPENSASI DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA DI LABORATORIUM KLINIK CITO CABANG SEMARANG”** merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam penelitian ini.

Semarang, 18 November 2024

Yang menyatakan,



**Alfiani Rizky Nafi'a**  
**NIM. 30402000418**

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Alfiani Rizky Nafi'a

NIM : 30402000418

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi

---

Dengan ini menyerahkan hasil karya ilmiah berupa Tugas Akhir Skripsi dengan judul:

**“PENGARUH KOMPENSASI DAN BEBAN KERJA TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA DI  
LABORATORIUM KLINIK CITO CABANG SEMARANG”**

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksekutif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pengkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila di kemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya tulis ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 19 November 2024

Yang memberi pernyataan



**Alfiani Rizky Nafi'a**

**NIM. 30402000418**



## MOTTO

It wasn't easy, but it wasn't bad.

In a suffocating world, I laughed for a moment at one small thing.

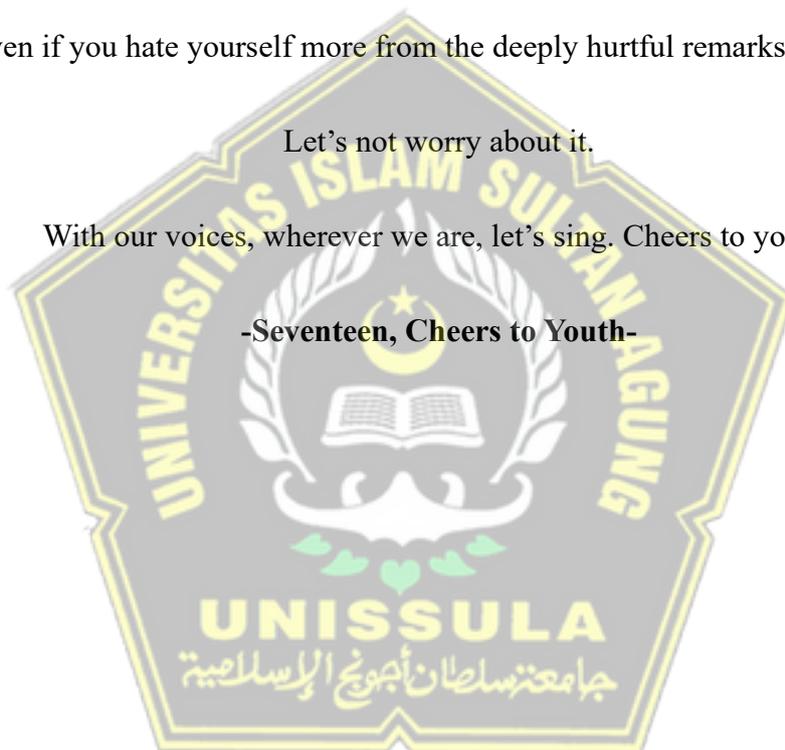
It just so happens we're facing today for the first time.

Even if you hate yourself more from the deeply hurtful remarks you said.

Let's not worry about it.

With our voices, wherever we are, let's sing. Cheers to youth.

**-Seventeen, Cheers to Youth-**



## KATA PENGANTAR

*Assalamu 'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.*

*Alhamdulillahirobbil'alamin*, puji syukur saya panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayat-Nya sehingga skripsi yang berjudul “Pengaruh Kompensasi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja di Laboratorium Klinik Cito Cabang Semarang” dapat terselesaikan. Shalawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW yang kita nantikan syafaatnya di hari akhir.

Penulis menyadari penyusunan skripsi ini tidak akan berjalan lancar tanpa doa, dorongan, serta dukungan dari berbagai pihak dengan kontribusi yang diberikan. Oleh karena itu, penulis menyampaikan rasa terima kasih dan hormat yang mendalam kepada.

1. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
2. Bapak Dr. Lutfi Nurcholis, S.E., M.M. selaku Kepala Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Dosen pembimbing penulis yaitu Bapak Dr. E. Drs. H. Marno Nugroho, M.M. yang telah meluangkan waktu, pikiran, tenaga, dan memberi arahan yang baik kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
4. Kedua orang tua, Bapak Ali Mujahid dan Ibu Nisfiah, serta kakak yang senantiasa mendukung, memberi dorongan, kekuatan, kasih sayang, dan doa yang selalu ditujukan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi serta meraih mimpi penulis untuk mendapat gelar sarjana manajemen.

5. Teman-teman penulis, Fia, Kiya, Tantri, Vanya, Bepe, Tiara, Rafida, Alya yang terus mendukung, memberi motivasi, dan membantu penulis dalam proses penyusunan skripsi ini.
6. Seluruh pihak Laboratorium Klinik Cito Cabang Semarang Indraprasta dan dr. Cipto yang telah memberi izin dan membantu penulis dalam melakukan penelitian.
7. *Last but not least*, terima kasih kepada diri sendiri yang telah berjuang, terus berdoa, dan tidak menyerah selama ini untuk menggapai mimpi serta berusaha untuk tetap semangat menjalani seluruh fase kehidupan.

Penulis menyadari skripsi ini masih memiliki kekurangan, oleh karena itu kritik dan saran yang bersifat membangun penulis harapkan agar di kemudian hari dapat menghasilkan karya yang lebih baik lagi.

*Wassalamu'alaikum warahamatullahi wabarakatuh.*

Semarang, 19 November 2024



**Alfiani Rizky Nafi'a**

**30402000418**

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi, beban kerja, dan kinerja karyawan terhadap kepuasan kerja di Laboratorium Klinik Cito Cabang Semarang. Kepuasan kerja menjadi faktor penting yang memengaruhi motivasi dan kinerja karyawan, yang pada gilirannya berdampak pada kualitas layanan yang diberikan oleh perusahaan. Kompensasi yang adil, beban kerja yang sesuai dengan kemampuan, serta kinerja karyawan yang optimal diyakini dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung tercapainya kepuasan kerja. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk memahami hubungan antar variabel tersebut guna merancang kebijakan yang dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan sekaligus kualitas pelayanan di Laboratorium Klinik Cito.

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik survei, di mana data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarikan kepada karyawan di Laboratorium Klinik Cito Cabang Semarang. Hasil analisis data menggunakan regresi berganda menunjukkan bahwa variabel kompensasi, beban kerja, dan kinerja karyawan secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja. Temuan ini memberikan gambaran bahwa kebijakan kompensasi yang memadai, pembagian beban kerja yang seimbang, serta peningkatan kinerja karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Implikasi dari penelitian ini adalah perlunya perhatian khusus dari pihak manajemen untuk menciptakan kondisi kerja yang lebih mendukung, sehingga tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga memperbaiki kualitas layanan kepada pasien.

**Kata kunci:** kompensasi, beban kerja, kinerja karyawan, kepuasan kerja, Laboratorium Klinik Cito.

## ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of compensation, workload, and employee performance on job satisfaction at the Cito Laboratory Clinic Semarang branch. Job satisfaction is an important factor that affects employee motivation and performance, which in turn impacts the quality of services provided by the organization. Adequate compensation, balanced workload, and optimal employee performance are believed to create a positive work environment that supports job satisfaction. Therefore, it is essential for management to understand the relationships between these variables in order to design policies that can enhance employee well-being and service quality at the clinic.

The research uses a quantitative approach with a survey technique, where data was collected through questionnaires distributed to employees at the Cito Laboratory Clinic Semarang branch. The data analysis, using multiple regression, reveals that compensation, workload, and employee performance significantly influence job satisfaction. The findings indicate that proper compensation, appropriate workload distribution, and improved employee performance can enhance job satisfaction. The implications of this study suggest that management should pay close attention to creating a supportive work environment to not only improve individual performance but also enhance the quality of patient services.

**Keywords:** compensation, workload, employee performance, job satisfaction, Cito Laboratory Clinic.

## DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	i
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iii
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	iv
MOTTO .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
ABSTRAK .....	ix
ABSTRACT.....	x
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
1.4.1 Manfaat Teoritis.....	8
1.4.2 Manfaat Praktis .....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	10
2.1. Kinerja Karyawan.....	10
2.2. Kompensasi .....	13
2.3. Beban Kerja .....	16
2.4. Kepuasan Kerja .....	20
2.5. Penelitian Terdahulu dan Pengembangan Hipotesis .....	23
2.5.1. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	23
2.5.2. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	24
2.5.3. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja .....	24
2.5.4. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja.....	25

2.5.5.	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	26
2.6.	Kerangka Pemikiran .....	27
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>		<b>28</b>
3.1.	Jenis Penelitian .....	28
3.2.	Populasi dan Sampel .....	28
3.2.1.	Populasi .....	28
3.2.2.	Sampel.....	29
3.3.	Sumber Data .....	30
3.4.	Metode Pengambilan Data .....	31
3.5.	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	32
3.6.	Teknik Analisis Data .....	33
3.6.1.	Model Pengukuran (Outer Model).....	34
3.6.2.	Model Struktural (Inner Model).....	35
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>		<b>37</b>
4.1.	Gambaran Umum Responden.....	37
4.2.	Deskripsi Responden .....	37
4.2.1.	Jenis Kelamin Responden .....	38
4.2.2.	Usia Responden.....	38
4.2.3.	Lama Bekerja Responden .....	39
4.2.4.	Pendidikan Terakhir Responden .....	40
4.3.	Deskripsi Variabel Penelitian.....	41
4.3.1.	Kinerja Karyawan .....	42
4.3.2.	Kompensasi .....	44
4.3.3.	Beban Kerja.....	47
4.3.4.	Kepuasan Kerja .....	49
4.4.	Analisis Data .....	52
4.4.1.	Outer Model .....	52
4.4.2.	Inner Model.....	56
4.5.	Pengujian Hipotesis .....	58
4.5.1.	Direct Effect .....	59
4.5.2.	Indirect Effect.....	61

4.6. Pembahasan .....	62
BAB V PENUTUP.....	68
5.1. Kesimpulan.....	68
5.2. Implikasi Manajerial.....	70
5.3. Keterbatasan Penelitian .....	71
5.3.1. Agenda Penelitian Mendatang .....	72
DAFTAR PUSTAKA .....	73
LAMPIRAN.....	76

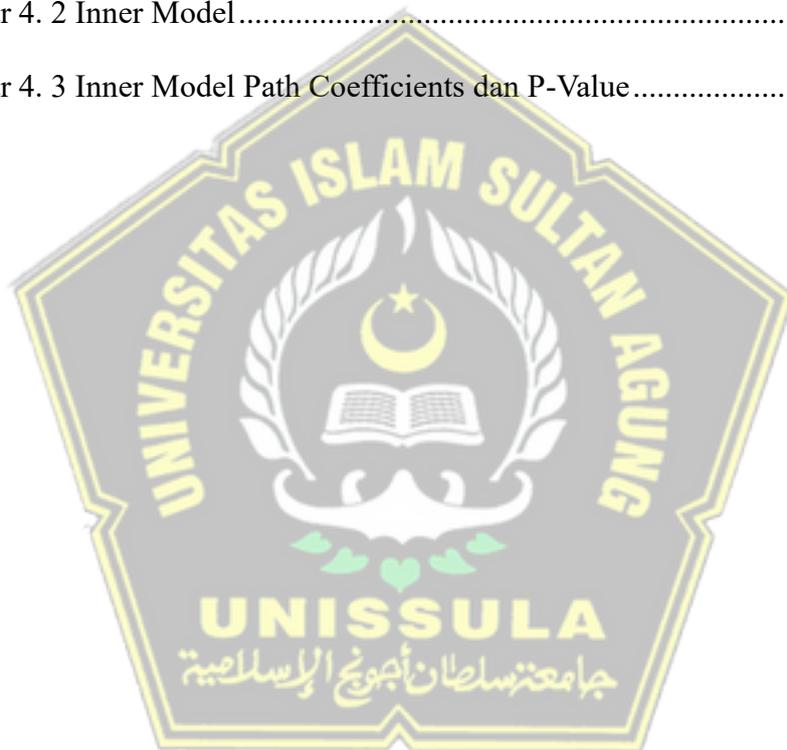


## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Hasil Pra Survei.....	6
Tabel 3. 1 Definisi operasional dan pengukuran variabel.....	32
Tabel 4.1 Persentase Jenis Kelamin Responden.....	38
Tabel 4. 2 Persentase Usia Responden.....	38
Tabel 4. 3 Persentase Lama Bekerja Responden.....	39
Tabel 4. 4 Persentase Pendidikan Terakhir Responden.....	40
Tabel 4. 5 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan.....	43
Tabel 4. 6 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kompensasi.....	45
Tabel 4. 7 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Beban Kerja.....	47
Tabel 4. 8 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja.....	50
Tabel 4. 9 Convergent Validity.....	53
Tabel 4. 10 Discriminant Validity.....	54
Tabel 4. 11 Composite Reliability.....	55
Tabel 4. 12 R-Square.....	57
Tabel 4. 13 Q-Square.....	58
Tabel 4. 14 Hasil Pengujian Hipotesis Direct Effect .....	60
Tabel 4. 15 Hasil Pengujian Hipotesis Indirect Effect .....	61

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka pemikiran teoritis.....	27
Gambar 4. 1 Outer Model.....	53
Gambar 4. 2 Inner Model.....	57
Gambar 4. 3 Inner Model Path Coefficients dan P-Value.....	59



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Perusahaan merupakan bagian dari organisasi bisnis. Organisasi memiliki tuntutan untuk meningkatkan daya saing agar mampu menjaga dan meningkatkan kelangsungan hidupnya. Terlebih pada perusahaan yang menjadi wadah bagi berbagai sumber daya khususnya sumber daya manusia. Visi dan misi yang dibentuk oleh sebuah perusahaan tentu memiliki maksud serta arah untuk mencapai tujuannya. Apabila setiap komponen di dalamnya dapat bekerja selaras dan beriringan, tujuan tersebut akan dapat dicapai dengan mudah dan ringan.

Agar organisasi ataupun perusahaan dapat mencapai tujuannya, beberapa elemen diikutsertakan untuk menunjang aktivitasnya, salah satunya adalah elemen Sumber Daya Manusia (SDM). Sumber daya manusia atau yang bisa disebut juga dengan karyawan merupakan salah satu elemen yang memiliki peran besar sebagai penggerak sebuah organisasi maupun perusahaan. Sumber daya manusia yang berkualitas dapat mengelola sumber daya lainnya untuk menjadi efektif dan efisien, serta menentukan keberhasilan dengan indikasi tercapainya visi dan misi organisasi. Secara efisien dan efektif ini menurut Abdullah (2014) berarti bahwa penggunaan sumber daya organisasi harus dilakukan dengan teliti dan cermat sehingga tidak ada pemborosan.

Kemampuan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugasnya tercermin melalui kinerjanya. Menurut A. Anwar Prabu Mangkunegara (2011), kinerja karyawan yaitu adalah hasil dari pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan secara berkualitas dan kuantitas sesuai dengan tugas yang diberikan. Dengan kata lain, penjelasan tersebut memiliki arti bahwa kinerja karyawan dibentuk dari tugas yang sesuai dengan kualitas dan kuantitas. Perusahaan dan karyawan tentu saling membutuhkan satu sama lain untuk mencapai suatu tujuan yang sama. Dengan demikian agar dapat tercipta suatu hubungan dengan timbal balik yang positif. Kinerja yang dipertahankan dan ditingkatkan akan memberi manfaat bagi perusahaan.

Menurut Fahmi (2015) kinerja merupakan hasil yang bisa didapat oleh suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, baik organisasi tersebut memiliki orientasi pada keuntungan ataupun tidak. Kinerja menunjukkan tingkat sebuah pencapaian suatu kegiatan saat mewujudkan visi dan misi perusahaan yang ada dalam suatu perencanaan strategis di perusahaan. Efektivitas dalam suatu organisasi termasuk dalam kinerja organisasi yang secara keseluruhan berada pada peningkatan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan.

Salah satu elemen penentu kenaikan kinerja karyawan yaitu adalah dengan mengukur kepuasan kerja. Karyawan sebaiknya mendapatkan timbal balik positif dengan apa yang telah diberikan terhadap perusahaan. Sebuah perusahaan hendaknya dapat memberikan perasaan puas terhadap karyawan dengan mengurangi faktor yang dapat mempengaruhi beban kerja karyawan seperti memberikan kompensasi. Kepuasan kerja seorang karyawan akan terlihat dengan

sendirinya apabila karyawan dapat bertahan di perusahaan tersebut dalam jangka waktu tertentu. Hal ini dapat didasari oleh sikap positif yang diterima ketika karyawan bekerja pada perusahaan tersebut.

Menurut Wiliandari (2015), karena peran karyawan sangat penting dalam suatu organisasi, maka sama pentingnya untuk mempertimbangkan beberapa faktor yang sekiranya dapat mempengaruhi tingkatan kepuasan kerja seorang karyawan. Guna meningkatkan moral kerja, dedikasi, serta disiplin karyawan, kepuasan kerja harus diciptakan sebaik mungkin. Salah satu hasil dari kepuasan kerja seorang karyawan adalah dari persepsi mereka mengenai sejauh mana dan seberapa besar pekerjaan mereka memberi keadaan emosi tertentu.

Menurut Hasibuan (2009), kompensasi adalah penghasilan berupa uang maupun barang yang diterima oleh karyawan berdasarkan jasa yang telah diberikan kepada perusahaan. Sementara itu, menurut Marwansyah (2010), kompensasi merupakan sebuah imbalan baik finansial ataupun non-finansial yang berasal dari perusahaan bagi karyawan atas kinerjanya terhadap organisasi. Salah satu cara yang dapat dilakukan suatu perusahaan dalam meningkatkan kinerja atau prestasi kerja karyawan yaitu dengan menyalurkan kompensasi yang memadai. Jika kinerja tiap karyawan baik, maka kontribusinya terhadap perusahaan juga akan semakin baik.

Acheampong (2010) menyatakan bahwa pendistribusian suatu kompensasi harus disesuaikan dengan kinerja atau kontribusi karyawan yang telah diberikan untuk perusahaan, baik berupa subsidi, bonus, maupun kesejahteraan. Salah satu metode untuk mengoptimalkan motivasi seorang karyawan guna meningkatkan

kinerjanya adalah dengan memberikan tambahan gaji ataupun bonus yang sesuai. Dengan demikian hal ini dapat mendorong karyawan untuk bekerja agar mendapatkan hasil yang baik untuk perusahaan yang dapat diperlihatkan melalui kinerjanya.

Kompensasi dapat memberi pengaruh besar bagi kepuasan kerja karyawan karena karyawan merasa lebih dihargai ketika mendapatkan kompensasi setelah melakukan pekerjaan mereka. Kesesuaian kompensasi yang didapat oleh karyawan terbukti dapat meningkatkan atau bahkan menjaga kepuasan kerja dan menurunkan stress kerja karyawan pada beberapa penelitian terdahulu.

Pada penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Paramitadewi (2017) menghasilkan pendapat bahwa beban kerja memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa apabila terjadi peningkatan beban kerja pada karyawan, maka dapat memengaruhi turunnya kinerja karyawan. Dan apabila beban kerja karyawan rendah maka akan berpengaruh pada meningkatnya kinerja karyawan.

Beban kerja merupakan salah satu unsur penentu kepuasan karyawan pada perusahaan dan menjadi hal yang memiliki dampak bagi kinerja karyawan. Menurut Tarwaka (2011) beban kerja merupakan suatu aktivitas yang berisi uraian tugas yang dilakukan dan diselesaikan pada tenggat waktu yang telah diberikan. Tuntutan pekerjaan yang tinggi dalam beban kerja karyawan dapat menimbulkan rasa bosan, tertekan, dan kelelahan akibat kelebihan beban. Jika beban kerja yang ditanggung oleh seorang karyawan terlalu besar ataupun kemampuan fisiknya terlalu lemah,

maka dapat mengakibatkan hambatan dan bahkan menyebabkan sakit yang berdampak pada menurunnya produktivitas karyawan.

Laboratorium Klinik Cito merupakan organisasi bisnis berupa jasa yang bergerak dalam bidang kesehatan. Kompensasi nonfinansial yang didapat oleh karyawan pada Laboratorium Klinik Cito Cabang Semarang disamaratakan bagi seluruh karyawan meskipun beban kerja yang didapat berbeda beda. Dikarenakan seluruh karyawan memiliki hak yang sama untuk mendapatkan kompensasi nonfinansial tersebut tanpa dibeda-bedakan. Beban kerja karyawan Laboratorium Klinik Cito Cabang Semarang disesuaikan dengan tugasnya, seperti dokter, perawat, apoteker, resepsionis, dan staff lainnya.

Menurut hasil pra survei yang sudah dilakukan kepada 14 karyawan di Laboratorium Klinik Cito Cabang Semarang Indraprasta, didapatkan hasil sebagai berikut.

**Tabel 1. 1 Hasil Pra Survei**

No	Daftar pertanyaan	Jumlah	
		Ya	Tidak
1.	Saya beberapa kali tidak datang tepat waktu/terlambat datang bekerja	8	6
2.	Saya beberapa kali pulang terlebih dahulu sebelum jam kerja selesai	1	13
3.	Saya seringkali kewalahan saat menghadapi pasien pada masa pandemi COVID-19	5	9
4.	Beban kerja saya bertambah pada masa pandemi COVID-19	8	6

Berdasarkan hasil tabel 1.1, dapat diambil kesimpulan bahwa karyawan Laboratorium Klinik Cito Cabang Semarang Indraprasta cenderung tidak datang tepat waktu/terlambat saat memasuki jam kerja. Hal ini memiliki arti bahwa pengelolaan waktu yang dimiliki oleh karyawan tersebut kurang maksimal. Yang mana tentu akan berdampak pada kinerja mereka dalam melakukan pekerjaan.

Selain itu, pada poin keempat yang menyebutkan tentang peningkatan beban kerja karyawan pada masa pandemi COVID-19 juga memiliki hasil yang cenderung lebih banyak. Hal ini dapat diartikan bahwa pada pandemi COVID-19, peningkatan beban kerja karyawan bertambah akibat meningkatnya jumlah pasien yang mendatangi Laboratorium Klinik Cito karena merupakan salah satu tempat yang menyediakan tes swab antigen.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan pada latar belakang di atas, maka dilakukan penelitian berjudul **“Pengaruh Kompensasi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja di Laboratorium Klinik Cito Cabang Semarang”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Sesuai dengan penjelasan latar belakang yang tertera di atas, berikut beberapa masalah yang dapat dirumuskan.

1. Bagaimana cara meningkatkan kinerja melalui kompensasi pada karyawan CITO?

2. Bagaimana cara meningkatkan kinerja melalui beban kerja pada karyawan CITO?
3. Bagaimana cara meningkatkan kepuasan kerja melalui kompensasi pada karyawan CITO?
4. Bagaimana cara meningkatkan kepuasan kerja melalui beban kerja pada karyawan CITO?
5. Bagaimana cara meningkatkan kinerja melalui kepuasan kerja pada karyawan CITO?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Beberapa tujuan yang diharapkan dapat tercapai sesuai dengan perumusan masalah di atas adalah sebagai berikut.

1. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan CITO.
2. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan CITO.
3. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan CITO.
4. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan CITO.
5. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan CITO.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan memiliki manfaat untuk berperan andil dalam perkembangan ilmu pengetahuan dalam fokus manajemen mengenai pengaruh kompensasi dan beban kerja yang berhubungan dengan kepuasan kerja terutama yang berkaitan dengan kinerja karyawan.

### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Beberapa manfaat praktis yang terdapat dalam penelitian ini adalah:

1. Bagi peneliti.

Mendapat wawasan, pemahaman, dan pengetahuan yang lebih kompleks mengenai kompensasi dan beban kerja melalui kepuasan kerja agar dapat meningkatkan kinerja karyawan.

2. Bagi perusahaan.

Hasil penelitian ini diharap dapat menjadi saran sebagai salah satu sumber penambahan informasi dan acuan sebagai bahan masukan sumber daya manusia yang bekerja di CITO mengenai kompensasi, beban kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan CITO.

3. Bagi pihak lain.

Penelitian ini diharap mampu menjadi salah satu informasi dalam referensi untuk peneliti selanjutnya seperti pembanding mengenai kompensasi, beban kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan CITO.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kinerja Karyawan**

Simamora (2004) menyatakan bahwa organisasi seharusnya mempunyai karyawan yang memiliki kinerja baik yang dapat melaksanakan pekerjaannya dengan profesional agar suatu organisasi dapat berjalan secara efektif dan dapat mencapai sasaran atau tujuannya. Rivai (2008) menjabarkan tiga aspek yang dinilai pada kinerja sebagai berikut.

1. Kemampuan teknis, merupakan kemampuan untuk memanfaatkan pengetahuan yang dimiliki, metode yang digunakan, teknik yang diterapkan, dan peralatan yang ada untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan pengalaman serta pelatihan yang dimiliki.
2. Kemampuan konseptual, merupakan kemampuan karyawan untuk mengerti mengenai kompleksitas suatu organisasi dan penyesuaian bidang gerak yang ada di setiap unit ke dalam suatu bidang operasional dengan menyeluruh, berdasarkan perspektif individu tersebut mengenai tugas, fungsi, dan tanggung jawab mereka sebagai karyawan.
3. Kemampuan hubungan interpersonal, merupakan kemampuan dalam bekerja sama dan bersosialisasi dengan orang lain, untuk mendorong karyawan melakukan tugasnya, bernegosiasi, dan lain sebagainya.

Pernyataan menurut Mathis & John (2011) mengenai kinerja (*performance*) adalah sesuatu yang pada dasarnya antara dilakukan dan tidak dilakukan oleh seorang karyawan. Sementara itu, Hasibuan & Malayu (2013) mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil dari suatu aktivitas kerja yang telah dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas-tugasnya yang terdiri dari kecakapan, kesungguhan atas usaha yang dilakukan, dan kesempatan yang dipilih. Selain itu, Abdullah (2014) menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja dari penerapan rencana pimpinan dan karyawan atau sumber daya manusia di organisasi, baik pemerintah maupun bisnis untuk mencapai tujuannya.

Kinerja juga diartikan sebagai sebuah pencapaian atau prestasi seorang karyawan atas kemampuan bekerja yang selaras dengan tanggung jawabnya masing-masing yang memiliki kualitas dan kuantitas. Kinerja yang berkualitas dan berkuantitas tersebut tentu dipengaruhi oleh beberapa faktor yang ada. Menurut Kaswan (2015) faktor-faktornya adalah motivasi baik dari dalam maupun luar pribadi, etika kerja, model ataupun desain pekerjaan, rekan kerja, dan dorongan dari organisasi yang menggabungkan antara pelatihan serta pengembangan. Paramitadewi (2017) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil yang didapat dari apa yang telah dilakukan maupun dikerjakan oleh seorang karyawan ketika melaksanakan pekerjaannya.

Wahyuni & Irfani (2019) mengemukakan bahwa kinerja biasanya dikaitkan dengan kuantitas kerja, kualitas dari suatu hasil, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan dalam bekerja sama. Nilai yang diharapkan suatu perusahaan merupakan kinerja yang terdiri dari kumpulan perilaku yang berbeda yang

ditunjukkan oleh individu selama periode waktu tertentu. Karena setiap orang karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang beragam dalam menyelesaikan pekerjaannya, maka kinerja merupakan sesuatu yang termasuk individual. Dari beberapa penjelasan tersebut dapat diambil kesimpulan yaitu, kinerja adalah suatu aktivitas berupa tugas yang dilakukan sesuai kemampuan seorang karyawan dengan tanggung jawab untuk mendapatkan hasil dari tujuan yang telah ditetapkan.

Indikator yang digunakan untuk variabel kinerja karyawan secara individu menurut Robbins (2006) adalah sebagai berikut.

1. Kualitas.

Hasil dari pekerjaan yang telah diselesaikan dengan kriteria hampir sempurna ataupun dapat mencapai tujuan yang ada. Indikator kualitas pada penelitian ini diperoleh dari tanggapan karyawan mengenai penyelesaian pekerjaannya beserta tingkat kesempurnaan tugas berdasarkan kemampuan dan keahlian karyawan tersebut.

2. Kuantitas.

Jumlah dari sesuatu yang dapat dihasilkan atau besaran aktivitas yang telah dituntaskan. Indikator kuantitas ini diukur dari banyaknya jumlah dari siklus aktivitas atau jumlah unit yang didapatkan oleh responden.

3. Ketepatan waktu.

Terselesainya pekerjaan dalam kurun waktu yang telah ditentukan dengan memanfaatkan waktu yang disediakan secara maksimal untuk

melakukan aktivitas lainnya. Indikator pada ketepatan waktu ini dihitung berdasarkan tanggapan responden mengenai kesanggupannya menyelesaikan pekerjaan kurang dari waktu yang tersedia sehingga dapat memaksimalkan waktu yang tersisa untuk melakukan aktivitas lain.

#### 4. Efektivitas.

Memanfaatkan sumber daya yang tersedia pada organisasi seperti uang, tenaga, bahan baku, maupun teknologi secara maksimal dengan tujuan agar dapat meningkatkan jumlah keuntungan dan meminimalisir nilai kerugian. Indikator efektivitas dihitung berdasarkan tanggapan responden terkait pemanfaatan sumber daya yang ada.

#### 5. Kemandirian.

Dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan komitmen kerja dan tanggung jawabnya terhadap instansi ataupun perusahaan. Indikator kemandirian diukur dari kesanggupan responden menyelesaikan pekerjaan secara independen sesuai dengan komitmen dan tanggung jawabnya.

## 2.2. Kompensasi

Kompensasi adalah salah satu bentuk pengakuan atau penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas hasil kinerja mereka. Ardana et al. (2012) mengemukakan bahwa kompensasi merupakan sesuatu dalam bentuk apapun yang diberikan sebagai balasan atas jasa maupun kontribusi karyawan oleh

perusahaan. Pada penelitian yang telah dilakukan oleh Wilson (2012) disebutkan bahwa kompensasi biasanya diberikan secara langsung berupa gaji pokok, insentif, upah, maupun bonus. Dengan memberi kompensasi, karyawan akan berupaya untuk menunjukkan kinerja terbaik mereka sebagai ungkapan terima kasih atas penghargaan yang mereka dapat dan sebagai cara untuk mempertahankan serta meningkatkan semangat kerja mereka.

Kompensasi dalam manajemen sumber daya manusia sifatnya dinilai penting karena berhubungan dengan peningkatan kesejahteraan hidup karyawan. Menurut Rivai (2013) kompensasi merupakan imbalan atas jasa yang telah diberikan karyawan terhadap organisasi tersebut. Secara langsung ataupun tidak langsung kompensasi berpengaruh pada tinggi atau rendahnya kinerja karyawan. Kompensasi yang didapat oleh seorang karyawan harus secara efektif diberikan oleh perusahaan.

Sementara itu, Paramitadewi (2017) berpendapat bahwa kebijakan kompensasi yang muncul saat ini mungkin belum sepenuhnya memenuhi harapan karyawan, sementara itu kompensasi merupakan salah satu komponen yang mendorong karyawan untuk melakukan kinerja yang tinggi. Menurut Nugraha & Tjahjawati (2017) jika kompensasi tidak memadai, karyawan yang saat ini ada pada perusahaan akan cenderung untuk keluar dari perusahaan, hal ini dapat berakibat kesulitan pada perusahaan dalam *replacement* dan juga dalam *recruiting*.

Sugiarti et al. (2021) memaparkan bahwa jika karyawan merasa kompensasi yang didapat tidak sesuai, maka motivasi, kepuasan kerja, dan juga kinerja mereka

akan menurun. Jika sistem pemberian kompensasi tidak direncanakan dengan tepat, perusahaan mungkin kehilangan karyawan yang kompeten dan harus mengeluarkan lebih banyak biaya untuk rekrutmen dan pelatihan bagi karyawan baru. Maka dari itu diperlukannya kesesuaian dalam penganggaran kompensasi bagi karyawan dengan tepat. Berdasarkan beberapa penjelasan menurut penelitian terdahulu tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa kompensasi merupakan imbalan yang dianggarkan perusahaan atas penghargaan dari hasil kerja seorang karyawan untuk mempertahankan kesejaheraannya.

Adapun indikator kompensasi yang dikemukakan oleh Rivai (2008) adalah sebagai berikut.

1. Gaji.

Total pendapatan yang diterima oleh semua karyawan perusahaan berdasarkan pekerjaan dan tanggung jawab mereka. Indikator gaji pada penelitian ini dihitung dengan menilai bagaimana responden menganggap gaji bulanan yang mereka terima sesuai dengan pekerjaan mereka.

2. Tunjangan.

Berupa asuransi kesehatan dan jiwa, program pensiun, cuti perusahaan, serta tunjangan lain yang berkaitan dengan pekerjaan. Indikator tunjangan yang digunakan dalam penelitian ini adalah tanggapan responden tentang kesesuaian jumlah tunjangan yang didapat karyawan dari perusahaan dengan tugas serta tanggung jawab yang mereka kerjakan.

### 3. Bonus.

Berupa tambahan pendapatan yang didapat oleh karyawan berdasarkan pekerjaan yang dilakukan setiap bulan. Dalam penelitian ini, indikator bonus dihitung berdasarkan tanggapan responden tentang bonus yang dialokasikan dari keuntungan perusahaan.

### 4. Kompensasi nonfinansial.

Kompensasi selain berupa uang atau barang yang diterima oleh karyawan. Seperti tersedianya promosi jabatan, program khusus gratis, seminar, pelatihan, lingkungan yang kondusif ataupun nyaman, dan lain sebagainya. Indikator kompensasi nonfinansial dalam penelitian ini dinilai dari tanggapan responden tentang penghargaan yang diserahkan perusahaan terhadap hasil kinerja karyawan.

## 2.3. Beban Kerja

Menurut Haryono (2004) beban kerja merupakan sekumpulan tugas baik yang berlebihan ataupun normal yang harus diselesaikan secara individu maupun kelompok dalam jangka waktu yang tidak menentu. Beban kerja terbagi menjadi beban kerja fisik dan juga beban kerja mental. Jika suatu beban kerja yang didapat oleh seorang karyawan terlalu besar ataupun kemampuan fisiknya yang terlalu lemah pada suatu kondisi tertentu, dapat menyebabkan seorang karyawan mengalami gangguan atau merasakan sakit akibat pekerjaannya.

Selain itu, S. P. Robbins & Timothy A. Judge (2008), memaparkan bahwa negatif ataupun positifnya tingkat beban kerja bergantung pada persepsi, yang dijelaskan sebagai sebuah proses bagaimana seseorang menafsirkan dan mengatur perasaan mereka untuk memberikan makna terhadap lingkungan yang ada. Apabila beban kerja yang diberikan pada karyawan tidak sesuai atau bahkan berlebihan, maka akan memberi dampak bagi perusahaan berupa tidak tercapainya target yang telah ditentukan sebelumnya karena karyawan tidak dapat bekerja secara optimal. Setiap tenaga kerja sudah seharusnya mendapat perhatian yang berhubungan dengan beban kerjanya, agar dapat meningkatkan produktivitas kerjanya.

Menurut Tarwaka (2011), beban kerja adalah suatu kegiatan kerja yang dilakukan dalam tujuan guna menyelesaikan tugas-tugas tertentu dalam waktu yang telah ditentukan. Program unit kerja yang dijelaskan dalam target pekerjaan bagi setiap jabatan termasuk dalam penerapan beban kerja. Target pekerjaan tersebutlah yang dapat menjadi faktor beban kerja dan salah satu alasan yang berpeluang untuk menyebabkan penurunan kinerja.

Melansir dari Tarwaka (2011) yang menyatakan bahwa beban kerja pada metode SWAT (*Subjective Workload Assessment Technique*) termasuk dalam performansi kinerja manusia, mencakup 3 ukuran sebagai berikut.

1. Beban waktu atau *time load*, adalah ukuran waktu yang diberikan dalam merencanakan, menyelesaikan, dan mengawasi tugas maupun kinerja.
2. Beban usaha mental atau *mental effort load*, adalah jumlah usaha berupa mental yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

3. Beban tekanan psikologis atau *psychological stress load*, adalah tingkat risiko pada pekerjaan, frustrasi, dan kebingungan.

Zaki & Marzolina (2016) mengemukakan pendapat mereka tentang beban kerja yang didefinisikan sebagai perbandingan dalam kemampuan seorang karyawan yang berhubungan dengan tuntutan pekerjaan; apabila kemampuan karyawan lebih besar daripada ketentuan pekerjaan, mereka akan timbul rasa bosan, dan jika keahlian karyawan tersebut lebih rendah dari ketentuan pekerjaan yang ada, maka mereka akan merasakan lelah. Koesmowidjojo (2017) mengemukakan bahwa beban kerja adalah sebuah proses menentukan jam kerja karyawan yang dibutuhkan untuk menuntaskan tugas-tugas tertentu dalam jangka waktu tertentu pula. Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa beban kerja adalah sekumpulan tugas atau tuntutan dalam pekerjaan yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu sesuai dengan target yang telah diberikan oleh perusahaan.

Beberapa indikator beban kerja yang dipaparkan oleh Putra & Hubeis (2012) adalah sebagai berikut.

1. Target yang harus dicapai.

Persepsi individu terhadap ukuran besar kecilnya target kerja yang didapat untuk diselesaikan dalam tenggat waktu tertentu. Indikator target yang harus dicapai pada penelitian ini diukur dari hasil kerja yang telah dilakukan dalam jangkauan waktu yang diberikan.

2. Kondisi pekerjaan.

Contoh kondisi pekerjaan adalah seperti dapat mengambil keputusan dengan sigap pada saat melakukan pengerjaan suatu tugas dan sanggup mengatasi situasi tidak terduga yang dapat terjadi, misalnya mendapat tugas lebih di luar jam kerja. Indikator kondisi pekerjaan pada penelitian ini diukur dari tanggapan responden terhadap aktivitas maupun situasi tertentu yang melibatkan pribadinya dalam waktu singkat.

3. Penggunaan waktu.

Lamanya waktu yang digunakan dalam pengerjaan suatu aktivitas atau tugas pada pekerjaan seseorang yang berhubungan dengan kegiatan langsung seperti produksi. Indikator penggunaan waktu pada penelitian ini ditetapkan dari tanggapan responden mengenai waktu yang diberikan kepada karyawan untuk menuntaskan pekerjaannya sesuai dengan tingkat kesulitan pada pekerjaan tersebut.

4. Standar pekerjaan.

Kesan atau persepsi pada seorang karyawan terhadap beban kerja pada pekerjaannya. Indikator standar pekerjaan pada penelitian ini diukur dari tanggapan responden mengenai perasaannya terkait kesesuaian beban kerja berdasarkan standar yang telah ditetapkan.

#### 2.4. Kepuasan Kerja

Dikutip dari Mangkunegara (2013), kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang mendukung ataupun menentang diri seorang karyawan yang bersangkutan dengan pekerjaan dan keadaannya. Rivai (2013) menjelaskan bahwasannya kepuasan kerja merupakan evaluasi dari seorang karyawan atas perasaannya yang mencakup senang dan tidak senang serta puas dan tidak puas saat melakukan pekerjaannya. Selaras dengan pendapat sebelumnya, Siagian (2013) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah cara pandang seorang karyawan dalam menilai positif atau negatifnya pekerjaan yang dilakukan. Divisi personalia ataupun manajemen sumber daya manusia lebih baik sering memantau karyawan mengenai kepuasan kerja mereka, sebab hal ini berpengaruh pada tingkat absensi, semangat kerja, perubahan tenaga kerja, berbagai keluhan, dan masalah pada personalia lainnya.

Priansa (2014) memaparkan mengenai definisi kepuasan kerja sebagai sikap emosional yang terdiri dari sikap secara moral, kedisiplinan, dan prestasi yang didapat menunjukkan perasaan yang bahagia, nyaman, tenang, serta menyenangkan, dan menyukai pekerjaan yang dilakukan. Dikutip dari Wiliandari (2015), perasaan karyawan terhadap pekerjaan mereka tercermin dari kepuasan kerjanya. Hal ini terlihat dalam sikap karyawan yang positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, jika karyawan tidak merasa puas maka mereka akan menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya baik langsung maupun tidak langsung.

Affandi (2016) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi sebab peningkatan kinerja seorang karyawan, sehingga tingkat produktivitas karyawan

akan meningkat. Selain itu, menurut Sugiarti et al. (2021) ketika seorang karyawan merasa puas dalam bekerja, mereka akan memiliki perasaan positif tentang pekerjaan mereka dan lingkungan kerja mereka, sehingga mampu memberi hasil yang produktif. Jika seorang karyawan merasa puas pada saat bekerja, mereka memiliki sikap emosional yang cenderung positif, dan sikap tersebut dapat menyebabkan peningkatan kinerja mereka di tempat kerja. Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap yang ditunjukkan dari perasaan positif atau negatif seseorang terhadap keadaan yang didapatkan dari pekerjaan yang dilakukan dan berpengaruh pada hasil dari produktivitas kerja karyawan tersebut.

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan menurut Wiliandari (2015) terbagi menjadi 3 jenis, yaitu:

1. Karakteristik pada setiap individu.
  - a. Kebutuhan setiap individu
  - b. Nilai-nilai yang dianut.
  - c. Ciri-ciri dalam kepribadian.
2. Variabel situasional.
  - a. Perbandingan situasi.
  - b. Pengaruh dalam kelompok acuan.
  - c. Pengaruh pengalaman kerja yang sebelumnya.
3. Karakteristik pada pekerjaan.
  - a. Kompensasi.

Beberapa indikator kepuasan kerja menurut S. P. Robbins & Judge (2011) adalah sebagai berikut.

1. Kepuasan pada pekerjaan.

Kepuasan pada hal ini merujuk pada suatu kondisi yang menyangkut perasaan personal setiap karyawan terhadap pekerjaan mereka. Indikator kepuasan pada pekerjaan pada penelitian ini diukur dari kecocokan responden terhadap pekerjaan mereka dan kenyamanan terhadap tugas ataupun pekerjaan yang didapat.

2. Kepuasan pada supervisi dan atasan.

Kegiatan supervisi yang dilakukan oleh atasan biasanya ditujukan untuk mengontrol aktivitas yang dilakukan oleh karyawan. Indikator kepuasan pada supervisi dan atasan pada penelitian ini diukur dari tanggapan responden terhadap rasa puasa atau nyaman dengan pengawasan yang didapat dari atasan serta dukungan yang didapat dari atasan.

3. Kepuasan pada rekan kerja.

Keseharian seorang karyawan tentunya selalu berhadapan dengan rekan kerja. Indikator kepuasan pada rekan kerja di penelitian ini diukur dari tanggapan responden terhadap kepuasan dengan kerja sama yang dilakukan antara dirinya dengan rekan kerja dalam sebuah *project* atau aktivitas tertentu saat bekerja.

#### 4. Kesempatan dalam promosi.

Promosi jabatan atau kenaikan jabatan merupakan hal yang tidak dimiliki seluruh perusahaan. Indikator kesempatan dalam promosi pada penelitian ini diukur dari tanggapan responden terhadap kepuasannya dengan kesempatan yang didapat dalam hal kenaikan jabatan dari perusahaan.

### **2.5. Penelitian Terdahulu dan Pengembangan Hipotesis**

#### **2.5.1. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Pada penelitian yang telah dilakukan oleh Nugraha & Tjahjawati (2017) menghasilkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini menjelaskan bahwa penambahan jumlah kompensasi pada karyawan berkorelasi pada peningkatan kinerjanya. Penelitian lain yang dilakukan oleh Hendro (2018) memiliki hasil serupa yaitu kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara parsial, yang berarti semakin tinggi kompensasi yang diberikan maka kinerja karyawan juga akan semakin tinggi. Selain itu, penelitian milik Dwinati et al. (2019) juga menunjukkan bahwa kompensasi memberi pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, motivasi kerja seorang karyawan yang mempengaruhi kinerjanya akan meningkat apabila kompensasi yang didapatkan juga semakin tinggi.

**H1: Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan**

### **2.5.2. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Paramitadewi (2017) menyimpulkan bahwa beban kerja memberi pengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan jika menurunnya beban kerja yang dimiliki seorang karyawan akan berpengaruh pada meningkatnya kinerja karyawan tersebut. Selain itu, penelitian Dwinati et al. (2019) memiliki hasil yang sama, yaitu terdapat hubungan negatif antara beban kerja dan kinerja karyawan. Dengan demikian, beban kerja yang semakin tinggi dapat menurunkan motivasi karyawan dalam bekerja dan akhirnya berdampak pada turunnya tingkat kinerja yang akan diberikan. Sejalan dengan 2 hasil penelitian sebelumnya, Rolos et al. (2018) juga mendapat hasil negatif signifikan pada variabel beban kerja terhadap kinerja karyawan, hasil tersebut menyimpulkan bahwa semakin rendah beban kerja yang didapat seorang karyawan akan memberi pengaruh terhadap meningkatnya kinerja karyawan.

**H2: Beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan**

### **2.5.3. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Wahyuni & Irfani (2019) menunjukkan bahwa kompensasi memberi pengaruh positif terhadap kepuasan kerja secara signifikan. Dengan demikian, dapat dijelaskan apabila perusahaan mampu memberi kompensasi pada karyawan secara sesuai maka akan meningkatkan kepuasan kerja dan menyebabkan karyawan merasa lebih termotivasi untuk meraih tujuan

organisasi. Penelitian lain oleh Mahendrawan & Indrawati (2015) juga menghasilkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang positif atau berbanding lurus dengan kepuasan kerja karyawan, yang berarti jika semakin tepat kompensasi yang didapat karyawan mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja mereka. Mendukung penelitian-penelitian di atas, penelitian Hasyim (2020) juga memiliki hasil yang sama, yaitu kompensasi memberikan pengaruh dengan arah yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain itu, riset terdahulu oleh Ajimat et al. (2020) pun menimbulkan hasil bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja secara parsial.

### **H3: Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan**

#### **2.5.4. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Temuan pada penelitian Wahyuni & Irfani (2019) menunjukkan pengaruh yang negatif signifikan antara beban kerja terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut dapat didefinisikan jika seorang karyawan beranggapan bahwa beban kerja yang didapat berlebihan, maka akan menyebabkan perasaan tertekan dan menimbulkan dampak kepuasan kerja yang menurun. Penelitian lain oleh Mahendrawan & Indrawati (2015) juga menghasilkan pengaruh yang berbanding terbalik atau negatif antara beban kerja terhadap kepuasan kerja. Hal ini juga menjelaskan jika beban kerja yang terlalu tinggi memberi dampak terhadap menurunnya kepuasan kerja seorang karyawan. Hasil pengujian yang dilakukan oleh Hasyim (2020) pun mendapat kesimpulan bahwa beban kerja memiliki pengaruh dengan arah negatif

terhadap kepuasan kerja, yang berarti jika karyawan merasa terpaksa menyelesaikan beban kerja dalam waktu yang singkat menyebabkan kepuasannya dalam bekerja akan berkurang atau menurun.

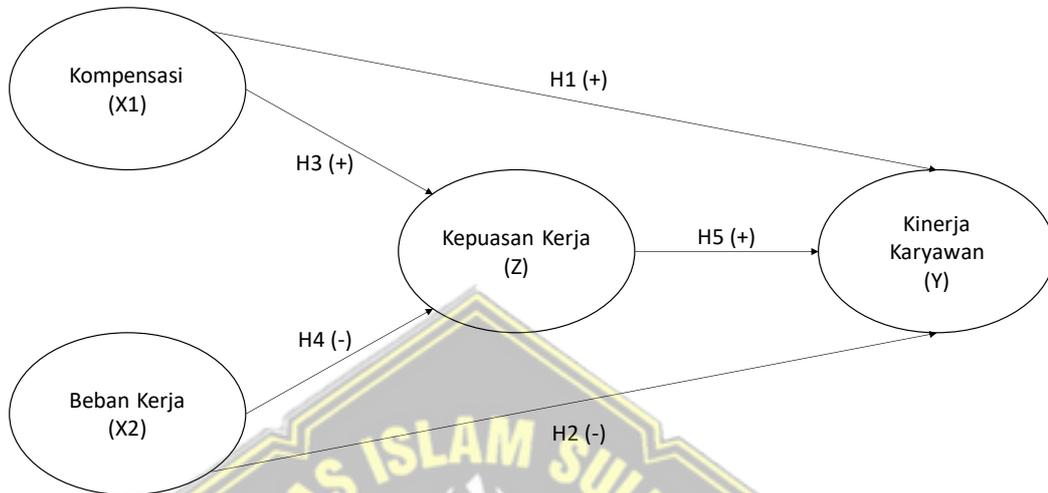
#### **H4: Beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja**

#### **2.5.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Pengujian yang telah dilakukan Wijaya (2018) mendapatkan hasil berupa pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Hal ini membuktikan jika kepuasan kerja karyawan yang tinggi dapat menambah tingkat kinerja karyawan tersebut. Mendukung penelitian sebelumnya, penelitian milik Changgriawan (2017) juga menghasilkan bahwa kepuasan kerja memberi pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada sebuah perusahaan. Hal ini dikarenakan variabel kepuasan kerja memberi dampak yang lebih besar dibandingkan dengan motivasi kerja pada penelitian tersebut. Selain itu, Juniantara & Riana (2015) juga mendapatkan hasil yang sama, yaitu dengan meningkatnya kepuasan kerja seorang karyawan maka kinerjanya juga akan semakin meningkat, dengan hasil penelitian berupa pengaruh yang positif dan signifikan.

#### **H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan**

## 2.6. Kerangka Pemikiran



**Gambar 2. 1 Kerangka pemikiran teoritis**

Berdasarkan 2.1, berikut beberapa penjelasan mengenai variabel-variabel yang tertera: variabel independen pada penelitian ini terdiri dari kompensasi dan beban kerja, variabel dependen terdiri dari kinerja karyawan, dan variabel intervening terdiri atas kepuasan kerja. Sementara hipotesis yang digambarkan melalui kerangka pemikiran tersebut menunjukkan bahwa H1 dihubungkan oleh kompensasi (X1) dan kinerja karyawan (Y), H2 dihubungkan oleh beban kerja (X2) dan kinerja karyawan (Y), H3 dihubungkan oleh kompensasi (X1) dan kepuasan kerja (Z), H4 dihubungkan oleh beban kerja (X2) dan kepuasan kerja (Z), serta H5 dihubungkan oleh kepuasan kerja (Z) dan kinerja karyawan (Y).

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah deskripsi kuantitatif dengan jenis pendekatan *explanatory research*. Penelitian dengan deskripsi kuantitatif menurut Purwanza (2022) merupakan jenis penelitian untuk memperoleh pengetahuan, mencari tahu masalah yang berdasar dari pengalaman empiris dan mengikutsertakan berbagai macam teori, desain atau bentuk, hipotesis, serta menemukan penentu subjek penelitian. Sementara itu, *explanatory research* sendiri digunakan untuk menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti dan seperti apa pengaruhnya antara variabel yang satu dengan variabel yang lain. Penelitian ini berisi keterkaitan atau penjelasan hubungan kompensasi dan beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja serta menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.

#### **3.2. Populasi dan Sampel**

##### **3.2.1. Populasi**

Populasi menurut Purwanza (2022) merupakan keseluruhan objek dalam sebuah penelitian yang digunakan sebagai sumber dari data yang mempunyai ciri khas tertentu. Populasi adalah agregasi atau proses penggabungan dan pengumpulan data dari berbagai macam sumber yang berbeda-beda untuk dijadikan

satu kesatuan, dengan elemen-elemen seperti unit, isi, waktu, maupun cakupan yang perlu ditentukan. Tujuan dibentuknya populasi adalah untuk menentukan besar kecilnya jumlah sampel yang didapat dari jumlah populasi dan untuk memberi batasan dalam daerah generalisasi. Pada penelitian ini populasi yang digunakan adalah karyawan PT. Cito Putra Utama Cabang Semarang yang tidak diketahui jumlahnya.

### 3.2.2. Sampel

Sampel merupakan beberapa bagian dari jumlah populasi yang didapat dengan teknik pengambilan sampling tertentu. Purwanza (2022) berpendapat bahwa sebuah sampel harus dapat memaparkan keadaan populasi, yang mana kesimpulan dari hasil penelitian yang didasarkan oleh sampel juga harus menjadi kesimpulan berdasarkan populasi. Penelitian ini menggunakan metode survei yang dilakukan dengan mengumpulkan data-data dari sebagian elemen dalam populasi. Pemilihan metode survei yang digunakan pada penelitian ini memiliki beberapa keuntungan, yaitu: dapat menghemat biaya, meminimalisir waktu penyajian hasil dari survei yang dilakukan, adanya cakupan materi yang lebih luas, dan akurasi data yang didapat berpotensi lebih tinggi.

Dengan teknik *probability sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang berdasarkan pada teori peluang. Teknik ini digunakan sebagai bahan untuk selanjutnya dilakukan estimasi atau pendugaan terhadap karakteristik dalam populasi. Besarnya jumlah peluang pada teknik *probability sampling* dapat sama

besar atau disebut dengan *equal probability* maupun tidak sama besar atau yang disebut juga dengan *inequal probability*. Di dalam teknik tersebut, penelitian ini menggunakan *random sampling* dengan rumus slovin sebagai berikut.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = *margin of error/error tolerance*

Penelitian ini menargetkan karyawan pada 2 cabang, yaitu Laboratorium Klinik Cito Cabang Semarang Indraprasta dan Laboratorium Klinik Cito Cabang Semarang dr. Cipto.

### 3.3. Sumber Data

Dalam penelitian yang menggunakan metode deskripsi kuantitatif, terdapat 2 jenis sumber data yang dapat dijadikan standar untuk menjadi acuan saat melakukan penelitian, yaitu:

- a. Data primer, yaitu data yang diperoleh dari sumber asli yang dikumpulkan secara langsung untuk selanjutnya digunakan sebagai bahan yang dapat menjawab pertanyaan maupun memperjelas

pernyataan pada penelitian ini. Data primer pada penelitian ini didapat melalui pengamatan dan pembagian kuesioner.

- b. Data sekunder, yaitu data yang tersedia dari berbagai macam sumber atau studi yang telah diteliti oleh orang lain sebelumnya. Data sekunder yang digunakan pada penelitian ini didapat dari sumber eksternal, seperti penelitian terdahulu, jurnal ilmiah, buku, dan artikel.

#### **3.4. Metode Pengambilan Data**

Pengambilan data termasuk kegiatan yang digunakan untuk membantu proses penelitian agar mempermudah pengumpulan data. Strategi pengambilan data yang dilakukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

- a. Kuesioner. Yaitu teknik pengumpulan data dengan menggunakan skala penilaian dari daftar periksa atau *checklist* yang disediakan oleh peneliti. Hal tersebut membantu peneliti untuk mengukur tanggapan responden terhadap karakteristik, daftar perilaku, serta entitas lain yang dibutuhkan oleh peneliti.
- b. Observasi. Teknik ini merupakan teknik yang paling sering digunakan dalam penelitian dan disebut sebagai instrumen pengumpulan data serta informasi yang alami, karena dapat mengevaluasi nilai-nilai pada masalah maupun situasi yang dialami responden. Pada pengisian kuesioner, responden cenderung untuk mengisi pernyataan yang ada sesuai dengan pikiran mereka pada saat itu, namun dapat terjadi

perbedaan atau ketidaksesuaian dengan apa yang mereka lakukan sebenarnya.

### 3.5. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional dan pengukuran variabel pada penelitian ini dijelaskan pada tabel berikut.

**Tabel 3. 1 Definisi operasional dan pengukuran variabel**

Variabel	Definisi operasional	Indikator	Skala pengukuran
Kompensasi (X1)	Kompensasi adalah imbalan yang diberikan perusahaan atas penghargaan dari hasil kerja seorang karyawan untuk mempertahankan kesejahteraannya.	1) Gaji 2) Tunjangan 3) Bonus 4) Kompensasi nonfinansial (Rivai, 2008)	Skala likert 1-5
Beban Kerja (X2)	Beban kerja adalah sekumpulan tugas atau tuntutan dalam pekerjaan yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu sesuai dengan target yang telah diberikan oleh perusahaan.	1) Target yang harus dicapai 2) Kondisi pekerjaan 3) Penggunaan waktu 4) Standar pekerjaan (Putra & Hubeis, 2012)	Skala likert 1-5
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja adalah suatu aktivitas berupa tugas yang dilakukan sesuai kemampuan seorang karyawan dengan tanggung jawab untuk mendapatkan hasil dari tujuan yang telah ditetapkan.	1) Kualitas 2) Kuantitas 3) Ketepatan waktu 4) Efektivitas 5) Kemandirian (S. Robbins, 2006)	Skala likert 1-5

Kepuasan Kerja (Z)	Kepuasan kerja merupakan sikap yang ditunjukkan dari perasaan positif atau negatif seseorang terhadap keadaan yang didapatkan dari pekerjaan yang dilakukan dan berpengaruh pada hasil dari produktivitas kerja karyawan tersebut.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Kepuasan terhadap pekerjaan</li> <li>2) Kepuasan terhadap supervisi dan atasan</li> <li>3) Kepuasan terhadap rekan kerja</li> <li>4) Kesempatan dalam promosi (S. P. Robbins &amp; Judge, 2011)</li> </ol>	Skala likert 1-5
--------------------	--	--	------------------

### 3.6. Teknik Analisis Data

Terdapat 3 cara dari teknik analisis data, yaitu analisis univariat, bivariat, dan multivariat. Analisis univariat berfokus pada pemahaman variabel secara individual. Analisis bivariat bertujuan untuk menguji hubungan yang ada pada 2 variabel. Sedangkan analisis multivariat yaitu pendekatan statistik yang digunakan peneliti untuk melakukan analisis dengan lebih dari dua variabel. Analisis multivariat adalah teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini.

Salah satu contoh dari teknik analisis multivariat adalah melalui model persamaan struktural atau *Structural Equation Model* (SEM). SEM biasanya digunakan oleh peneliti untuk menyelesaikan masalah yang berkaitan model pengukuran dan model struktural dengan menggunakan metode analisis *Partial Least Square* (PLS). Analisis PLS terdiri dari 2 bagian, yaitu model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*).

### 3.6.1. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Menjelaskan hubungan antara variabel laten dan indikatornya secara spesifik, yang juga dikenal sebagai *outer relation* ataupun *measurement model*.

Berikut ini merupakan hasil pengujian yang dilakukan pada *outer model*.

#### 1. *Convergent Validity*.

*Convergent Validity* merupakan nilai yang merepresentasikan validitas dengan berbagai indikator pengukuran. Nilai pada *convergent validity* ini ditentukan oleh nilai *loading factor* yang terdapat pada variabel-variabel yang bersifat endogen dan eksogen. Perhitungan nilai yang disarankan adalah  $>0,70$  pada penelitian yang sudah banyak dilakukan. Namun apabila penelitian yang dilakukan adalah penelitian pertama atau termasuk model yang baru diteliti dan dikembangkan, maka terdapat toleransi dari nilai *loading factor* menjadi sebesar 0,50.

#### 2. *Discriminant Validity*.

*Discriminant Validity* merupakan nilai yang termasuk dalam *cross loading factor* untuk mengetahui diskriminan yang ada pada sebuah konstruk penelitian. Metode untuk menentukan kecukupan diskriminasi pada sebuah konstruk adalah dengan melakukan perbandingan nilai beban konstruksi tujuan dengan nilai beban konstruksi lainnya. Dalam metode ini, validitas diskriminan dapat terpenuhi apabila nilai akar kuadrat yang ada pada *Average Variance Extracted* (AVE) dalam diagonal matriks kovarian lebih besar dibanding semua korelasi antar

konstruk. Nilai pengukuran yang direkomendasikan adalah lebih dari 0,50.

### 3. *Composite Reliability.*

*Composite Reliability* bertujuan untuk mengukur reliabilitas pada sebuah indikator. Nilai-nilai ini digunakan untuk mengukur reliabilitas konstruk yang dibangun. Batas dari nilai reliabilitas komposit adalah  $>0,70$ , apabila nilainya di atas  $0,80$  maka data yang digunakan memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

#### **3.6.2. Model Struktural (*Inner Model*)**

Model struktural merupakan model yang menjelaskan hubungan antar variabel laten yang didasarkan dari teori ataupun asumsi tertentu. Model ini memiliki tujuan untuk mengidentifikasi serta mencari tahu hubungan antara variabel penelitian. Hubungan tersebut dapat digunakan untuk menjawab pengujian hipotesis yang telah disusun pada penelitian.

Beberapa metode yang dapat digunakan untuk menguji model struktural yaitu sebagai berikut.

#### 1. *R-Square* atas variabel endogen.

Nilai ini mencakup koefisien determinasi dalam konstruk endogen. Variasi yang berasal dari variabel eksogen dan pengaruh yang dimilikinya terhadap variabel endogen dapat dijelaskan oleh nilai *R-Square*. Kriteria nilai *R-Square* terbagi menjadi 3, yaitu: (1) nilai  $0,67$

dengan arti kuat, (2) nilai 0,33 dengan arti moderat, dan (3) nilai 0,19 dengan arti lemah.

2. *Q-Square (Prediction Relevance)*.

Digunakan untuk mengevaluasi kemampuan model dan parameter estimasi dalam menghasilkan data yang sesuai dengan pengamatan yang telah dilakukan. Nilai *Q-Square* yang lebih dari 0 menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance*. Penghitungan nilai 0,02 berada pada kategori kecil, nilai 0,15 berada pada kategori sedang, dan nilai 0,35 berada pada kategori besar. Sementara itu, nilai *Q-Square* lebih dari 0 menunjukkan bahwa *relevance predictive* pada model tersebut kurang.



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Gambaran Umum Responden**

Bab hasil penelitian dan pembahasan dalam penelitian ini merangkum temuan yang berasal dari penelitian yang dapat berupa gambaran atau deskripsi singkat mengenai subjek yang diteliti serta bentuk hasil analisisnya. Hasil tersebut berikutnya akan digunakan untuk menjadi dasar dalam proses analisis dan menjadi acuan untuk hipotesis penelitian yang sudah ada. Bagian ini juga akan memaparkan hasil analisis dari bentuk model *Structural Equation Modelling* (SEM), yang merupakan tahap salah satu tahap penting dalam pengembangan hipotesis.

Responden yang memiliki andil dalam penelitian ini adalah karyawan Laboratorium Klinik Cito Cabang Semarang Indraprasta dan dr. Cipto yang populasinya tidak diketahui. Tingkat respon (*respond rate*) pada hasil kuesioner yang dibagikan kepada seluruh karyawan adalah sebanyak 75 kuesioner.

#### **4.2. Deskripsi Responden**

Berikut beberapa karakteristik atau identitas karyawan Laboratorium Klinik Cito Cabang Semarang Indraprasta dan dr. Cipto seperti jenis kelamin, usia, lama bekerja, dan pendidikan terakhir dari responden.

#### 4.2.1. Jenis Kelamin Responden

Tabel 4.1 berikut menunjukkan identitas responden berdasarkan jenis kelamin.

**Tabel 4.1 Persentase Jenis Kelamin Responden**

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase (%)
Pria	27	36%
Wanita	48	64%
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>

*Sumber: data primer yang diolah, 2024*

Berdasarkan tabel 4.1, dapat diketahui bahwa dari 75 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini terdiri atas 27 orang pria dan 48 orang wanita. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa sebagian besar jenis kelamin karyawan Laboratorium Klinik Cito Cabang Semarang Indraprasta dan dr. Cipto adalah wanita dengan jumlah berkisar 64% dari jumlah total responden. Hal ini memiliki pengaruh yang baik terutama dalam pelayanan sosial yang dilakukan oleh karyawan wanita pada Laboratorium Klinik Cito Cabang Semarang.

#### 4.2.2. Usia Responden

Tabel 4.2 berikut menunjukkan identitas responden berdasarkan usia.

**Tabel 4.2 Persentase Usia Responden**

Usia	Jumlah Responden	Persentase (%)
≤ 24 tahun	9	12%

25-40 tahun	48	64%
≥ 41 tahun	18	24%
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>

*Sumber: data primer yang diolah, 2024*

Kategori usia karyawan Laboratorium Klinik Cito Cabang Semarang Indraprasta dan dr. Cipto terbagi menjadi 3 golongan, yaitu usia kurang dari sama dengan 24 tahun yang berjumlah 9 orang, usia antara 25 hingga 40 tahun yang berjumlah 48 orang, dan usia lebih dari sama dengan 41 tahun yang berjumlah 18 orang. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan Laboratorium Klinik Cito Cabang Semarang Indraprasta dan dr. Cipto adalah orang dengan usia di antara 25 hingga 40 tahun, yaitu dengan persentase sebesar 64%.

#### 4.2.3. Lama Bekerja Responden

Tabel 4.3 berikut menunjukkan identitas responden berdasarkan waktu lama bekerja.

**Tabel 4.3 Persentase Lama Bekerja Responden**

Lama Bekerja	Jumlah Responden	Persentase (%)
1-5 tahun	24	32%
6-10 tahun	27	36%
11-15 tahun	18	24%
≥ 16 tahun	6	8%
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>

*Sumber: data primer yang diolah, 2024*

Kriteria lama bekerja karyawan Laboratorium Klinik Cito Cabang Semarang Indraprasta dan dr. Cipto dibagi menjadi empat golongan. Golongan pertama dengan waktu lama bekerja selama 1 sampai 5 tahun sebanyak 24 orang, golongan kedua dengan waktu lama bekerja selama 6 sampai 10 tahun sebanyak 27 orang, golongan ketiga dengan waktu lama bekerja selama 11 sampai 15 tahun sebanyak 18 orang, dan golongan keempat dengan waktu lama bekerja selama lebih dari sama dengan 16 tahun sebanyak 6 orang. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa mayoritas karyawan Laboratorium Klinik Cito Cabang Semarang Indraprasta dan dr. Cipto diisi oleh orang dengan kurun waktu lama bekerja selama 6 hingga 10 tahun.

#### 4.2.4. Pendidikan Terakhir Responden

Tabel 4.4 berikut menunjukkan responden berdasarkan pendidikan terakhir.

**Tabel 4.4 Persentase Pendidikan Terakhir Responden**

<b>Pendidikan Terakhir</b>	<b>Jumlah Responden</b>	<b>Persentase (%)</b>
SMA/ sederajat	0	0%
Diploma	10	13,3%
Sarjana	38	50,7%
Magister	27	36%
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>

*Sumber: data primer yang diolah, 2024*

Kesimpulan yang dapat diambil dari tabel 4.4. mengenai pendidikan terakhir responden yaitu adalah mayoritas karyawan Laboratorium Klinik Cito Cabang Semarang Indraprasta dan dr. Cipto merupakan lulusan sarjana atau S1 dengan jumlah karyawan sebanyak 38 dari total 75 responden. Dengan persentase jumlah responden sebanyak 50,7%.

#### 4.3. Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian merupakan gambaran berupa bentuk atau karakteristik tanggapan responden terhadap variabel yang diteliti. Penelitian ini menggunakan kriteria skala likert dalam rentang 1 sampai 5. Seluruh variabel dijelaskan menggunakan nilai rata-rata.

$$\text{Rentang skala} = \frac{(\text{nilai maksimum} - \text{nilai minimum})}{\text{total nilai yang digunakan}}$$

$$\text{Rentang skala} = \frac{5 - 1}{5}$$

$$\text{Rentang skala} = 0,80$$

Dengan menggunakan rentang skala tersebut, kriteria hasil pengukuran dapat diinterpretasikan dalam nilai sebagai berikut.

$$1,00 - 1,80 = \text{sangat rendah}$$

$$1,81 - 2,60 = \text{rendah}$$

$$2,61 - 3,40 = \text{cukup/sedang}$$

3,41 – 4,20 = tinggi

4,21 – 5,00 = sangat tinggi

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini tertera dalam tabel yang berisi tanggapan responden mengenai pertanyaan dan pernyataan pada kuesioner yang diberikan. Kuesioner yang dibagikan memiliki opsi jawaban dengan rentang skala 1 sampai 5 untuk menilai tingkat keselarasan responden terhadap situasi atau kondisinya saat itu. Pertanyaan maupun pernyataan yang diberikan kepada responden melalui kuesioner berkaitan dengan kinerja karyawan, kompensasi, beban kerja, dan kepuasan kerja yang dialami oleh responden tersebut. Metode *Partial Least Square* (PLS) digunakan untuk menganalisis seluruh jawaban responden agar selanjutnya dapat diambil kesimpulan.

#### 4.3.1. Kinerja Karyawan

Kinerja seorang karyawan mengacu pada kualitas atau kuantitas dari seorang karyawan dalam bekerja. Karyawan dituntut untuk memberikan kinerja terbaik mereka bagi perusahaan. Kinerja adalah suatu aktivitas berupa tugas yang dilakukan sesuai kemampuan seorang karyawan dengan tanggung jawab untuk mendapatkan hasil dari tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan menurut S. Robbins (2006) terdiri atas 5 indikator, yaitu: (1) kualitas, (2) kuantitas, (3) ketepatan waktu, (4) efektivitas, dan (5) kemandirian. Kelima indikator dipaparkan dalam kuesioner yang telah diberikan kepada responden terkait untuk selanjutnya

dilakukan pengolahan data dan selanjutnya menghasilkan hasil analisis sebagai berikut.

**Tabel 4.5 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan**

No	Indikator	Skor Jawaban					Total Skor	Mean Skor	Kategori
		1	2	3	4	5			
1	Saya dapat melakukan pekerjaan saya hingga tuntas dengan hasil yang sesuai	0	3	2	25	45	337	4,49	Sangat tinggi
2	Saya dapat melakukan banyak aktivitas dalam pekerjaan saya sesuai dengan rencana	0	3	4	31	37	327	4,36	Sangat tinggi
3	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan saya sesuai dengan waktu yang tersedia	0	1	6	19	49	341	4,55	Sangat tinggi
4	Saya dapat memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara maksimal	0	3	4	37	31	321	4,28	Sangat tinggi
5	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan saya secara independen karena tanggung jawab saya	0	4	3	29	39	328	4,37	Sangat tinggi
<b>Total</b>								<b>4,41</b>	<b>Sangat tinggi</b>

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.5 yang menjelaskan mengenai hasil analisis tanggapan responden terhadap variabel kinerja karyawan, rata-rata indeks kinerja karyawan pada penelitian ini sebesar 4,41 sehingga termasuk dalam kategori sangat tinggi. Oleh karena itu, dapat ditunjukkan bahwa Laboratorium Klinik Cito Cabang Semarang Indraprasta dan dr. Cipto memiliki karyawan dengan kinerja yang sangat baik. Hal ini diperjelas dengan tanggapan mereka dalam 5 pernyataan yang ada di dalam kuesioner. Dengan pernyataan pertama yang menyatakan bahwa mayoritas karyawan Laboratorium Klinik Cito Cabang Semarang Indraprasta dan dr. Cipto dapat melakukan pekerjaan mereka hingga tuntas dengan hasil yang sesuai. Sementara pernyataan kedua menyatakan bahwa mayoritas karyawan yang berperan sebagai responden pada penelitian ini dapat melakukan banyak aktivitas dalam pekerjaan mereka sesuai dengan rencana. Selain itu, pernyataan ketiga menyatakan bahwa sebagian besar karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang disediakan oleh perusahaan. Pernyataan keempat dengan hasil bahwa mayoritas karyawan dapat memanfaatkan sumber daya yang ada secara maksimal. Dan poin kelima atau terakhir yang menyatakan bahwa mayoritas karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan mereka secara independen karena tanggung jawab yang mereka miliki.

#### **4.3.2. Kompensasi**

Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan oleh perusahaan atas penghargaan dari hasil kerja seorang karyawan untuk mempertahankan kesejahteraan mereka. Faktor ini memiliki peran penting karena posisinya dianggap

sebagai balasan yang sudah seharusnya karyawan dapatkan ketika mereka telah memberikan dedikasi ataupun kerja keras bagi perusahaan. Dengan mendapat kompensasi yang sesuai, karyawan akan cenderung memberikan balasan berupa jasa atau kinerja yang baik. Sementara itu, indikator kompensasi menurut (Rivai, 2008) dibagi menjadi 4 jenis, yaitu: (1) gaji, (2) tunjangan, (3) bonus, dan (4) kompensasi non finansial. Keempat indikator tersebut diubah menjadi pernyataan dan dianalisis dalam tabel berikut.

**Tabel 4.6 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kompensasi**

No	Indikator	Skor Jawaban					Total Skor	Mean Skor	Kategori
		1	2	3	4	5			
1	Saya menerima gaji dengan jumlah yang sesuai dengan pekerjaan dan tanggung jawab saya	0	3	4	24	44	334	4,45	Sangat tinggi
2	Saya menerima tunjangan seperti asuransi dan kesehatan jiwa, cuti perusahaan, atau lainnya	0	0	7	14	54	347	3,63	Tinggi
3	Saya selalu menerima bonus atau tambahan pendapatan pada keadaan tertentu	0	3	5	31	36	325	4,33	Sangat tinggi
4	Saya menerima kompensasi selain	0	3	6	28	38	326	4,35	Sangat tinggi

dalam bentuk uang /barang selama bekerja di tempat ini								
<b>Total</b>							<b>4,19</b>	<b>Tinggi</b>

*Sumber: data primer yang diolah, 2024*

Berdasarkan tabel 4.6 yang berisi tanggapan responden mengenai variabel kompensasi, dapat ditunjukkan bahwa rata-rata dari variabel tersebut sebesar 4,19 dan termasuk dalam kategori tinggi. Sehingga dapat diartikan bahwa kompensasi yang terdapat pada Laboratorium Klinik Cito Cabang Semarang Indraprasta dan dr. Cipto terbilang baik atau sesuai dengan kapasitasnya. Hal ini didukung dengan pernyataan responden yang memiliki hasil mayoritas sangat setuju dengan isi kuesioner yang diberikan. Mayoritas responden menyatakan bahwa mereka menerima gaji dengan jumlah yang sepadan dengan pekerjaan dan tanggung jawab yang dibebankan kepada mereka seperti yang tertera pada poin pertama kuesioner. Sementara itu pada poin kedua, sebanyak 54 orang responden merasa sangat setuju dengan penerimaan tunjangan yang mereka dapatkan dari perusahaan seperti asuransi dan kesehatan jiwa, cuti perusahaan, ataupun lainnya. Mayoritas responden juga menyetujui bahwa mereka selalu menerima bonus atau tambahan pendapatan pada keadaan tertentu, seperti saat diharuskan lembur atau sejenisnya. Pada poin keempat atau terakhir, mayoritas responden juga setuju dengan pendapat bahwa mereka menerima kompensasi selain dalam bentuk uang ataupun barang, seperti adanya program gratis yang diberikan perusahaan, lingkungan kerja yang cukup nyaman, dan lain sebagainya.

Seluruh komponen indikator pada variabel kompensasi ini memiliki hasil tanggapan yang tinggi dan sangat tinggi. Dalam hal ini berarti Laboratorium Klinik Cito Cabang Semarang Indraprasta dan dr. Cipto telah memberikan kompensasi seperti yang diharapkan oleh karyawan. Pemberian kompensasi yang sepadan memiliki pengaruh positif pada kinerja karyawan yang juga mengalami peningkatan karena jasa mereka dibalas dengan baik.

#### 4.3.3. Beban kerja

Beban kerja merupakan serangkaian tugas atau tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu sesuai target yang ditetapkan oleh perusahaan. Variabel beban kerja ini memiliki 4 indikator menurut (Putra & Hubeis, 2012) yaitu: (1) target yang harus dicapai, (2) kondisi pekerjaan, (3) penggunaan waktu, dan juga (4) standar pekerjaan. Seluruh indikator tersebut diaplikasikan ke dalam pernyataan sebagai berikut.

**Tabel 4. 7 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Beban Kerja**

No	Indikator	Skor Jawaban					Total Skor	Mean Skor	Kategori
		1	2	3	4	5			
1	Saya kesulitan mencapai hasil kerja sesuai dengan ukuran yang telah ditetapkan perusahaan	40	28	4	3	0	120	1,60	Sangat rendah
2	Saya tidak dapat mengatasi situasi	38	30	4	3	0	122	1,63	Sangat rendah

	tertentu yang mengharuskan saya mengambil keputusan yang tepat								
3	Saya tidak mendapat waktu kerja yang sesuai dengan tingkat kesulitan pekerjaan saya	40	28	0	7	0	124	1,65	Sangat rendah
4	Saya tidak bisa melakukan pekerjaan saya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan	35	33	3	4	0	126	1,68	Sangat rendah
<b>Total</b>								<b>1,64</b>	<b>Sangat rendah</b>

*Sumber: data primer yang diolah, 2024*

Berdasarkan tabel 4.7, dapat ditunjukkan bahwa hasil penghitungan rata-rata dari variabel beban kerja adalah sebesar 1,64. Nilai tersebut memiliki arti bahwa bahwa beban kerja yang diterima oleh responden atau dalam hal ini adalah karyawan Laboratorium Klinik Cito Cabang Semarang Indraprasta dan dr. Cipto termasuk dalam kategori yang sangat rendah. Keempat indikator beban kerja yang tercantum dalam pernyataan pada kuesioner untuk responden telah dibuktikan dengan hasil bahwa mayoritas responden tidak memiliki beban kerja yang berlebihan. Poin tersebut didukung dengan pernyataan pertama yang menjelaskan bahwa mayoritas responden tidak kesulitan atau dapat disebut kompeten dalam mencapai hasil kerja yang sesuai dengan ukuran yang ditetapkan oleh perusahaan.

Indikator kedua juga mendapatkan hasil yang serupa dengan indikator pertama, yaitu mayoritas responden dapat mengatasi situasi tertentu yang mengharuskan mereka mengambil keputusan dengan tepat. Pada poin pernyataan yang ketiga juga menjelaskan bahwa mayoritas responden telah mendapat waktu kerja yang sesuai dengan tingkat kesulitan pekerjaan mereka. Dan poin indikator terakhir pun dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Dari seluruh poin pernyataan yang mencakup indikator beban kerja tersebut, dapat dijelaskan bahwa rendahnya beban kerja yang didapat karyawan memiliki pengaruh dalam kinerja mereka. Beban kerja yang disesuaikan dengan kompetensi karyawan sudah semestinya menjadi hal yang mereka dapatkan saat melakukan sebuah pekerjaan. Tingkat beban kerja yang sesuai dengan kompensasi yang diberikan kepada karyawan dapat membantu meningkatkan produktivitas perusahaan.

#### **4.3.4. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan sikap yang ditunjukkan oleh perasaan positif atau negatif seseorang terhadap keadaan yang diperoleh dari pekerjaan yang dilakukan dan berpengaruh pada hasil dari produktivitas kerja karyawan tersebut. Tingkat kepuasan kerja seorang karyawan dapat dilihat dari hasil kinerja mereka. Sementara itu, taraf tinggi rendahnya kinerja karyawan juga dapat ditentukan melalui kepuasan kerjanya. Kedua hal tersebut saling berkaitan satu sama lain.

Pada penelitian ini, hal-hal yang mempengaruhi kepuasan kerja didasari oleh dua komponen, yaitu kompensasi dan beban kerja. Menentukan kompensasi dan beban kerja seorang karyawan akan berdampak atau hasil terhadap kinerja dan kepuasan kerja mereka. Dengan demikian, perkembangan karyawan dalam hal positif tentu juga akan memberi pengaruh positif bagi perusahaan. Indikator kepuasan kerja karyawan menurut (S. P. Robbins & Judge, 2011) terdiri dari 4 hal, yaitu: (1) kepuasan pada pekerjaan, (2) kepuasan pada supervisi dan atasan, (3) kepuasan pada rekan kerja, dan (4) kesempatan dalam promosi. Keempat indikator tersebut diolah menjadi kalimat pernyataan yang akan dipilih oleh responden sesuai dengan kondisi mereka seperti yang terdapat pada tabel berikut.

**Tabel 4. 8 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja**

No	Indikator	Skor Jawaban					Total Skor	Mean Skor	Kategori
		1	2	3	4	5			
1	Saya merasa cocok terhadap pekerjaan yang saya lakukan pada saat ini	0	6	1	28	40	327	4,36	Sangat tinggi
2	Saya merasa nyaman terhadap pengawasan dan dukungan yang saya dapat dari atasan	0	2	5	29	39	330	4,40	Sangat tinggi
3	Saya merasa nyaman dengan bentuk kerja sama yang saya dapat dari rekan kerja	0	4	3	27	41	330	4,40	Sangat tinggi

4	Saya merasa termotivasi dengan adanya kesempatan untuk mendapat promosi jabatan	0	4	3	28	40	329	4,39	Sangat tinggi
<b>Total</b>								<b>4,39</b>	<b>Sangat tinggi</b>

*Sumber: data primer yang diolah, 2024*

Berdasarkan tabel 4.8 yang menunjukkan hasil analisis tanggapan responden mengenai variabel kepuasan kerja, skor rata-rata dari indeks tersebut adalah senilai 4,39. Hal ini dapat diartikan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan Laboratorium Klinik Cito Cabang Semarang Indraprasta dan dr. Cipto tergolong sangat tinggi jika disesuaikan dengan kriteria pengukuran skala yang ada. Tingginya tingkat kepuasan kerja karyawan ini tentu dapat berimbas baik bagi perusahaan untuk meningkatkan produktivitasnya. Dengan hasil tersebut, dapat diindikasikan bahwa perasaan puas yang dimiliki oleh karyawan bisa digambarkan dalam rasa nyaman, kecocokan, dan termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik lagi.

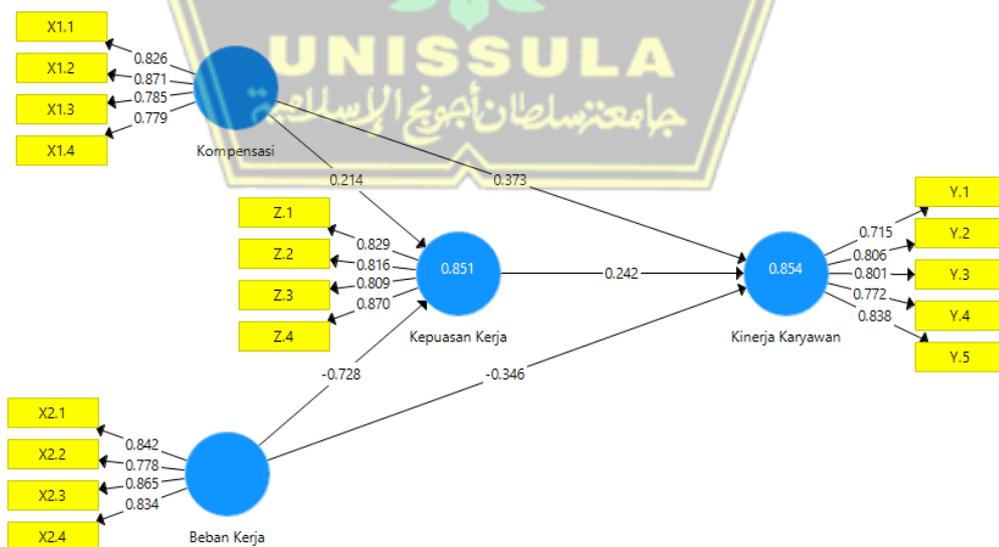
Didukung oleh keempat faktor yang memuat indikator kepuasan kerja yang ada, seperti yang pertama, mayoritas responden memiliki perasaan bahwa mereka cocok dengan pekerjaan yang mereka lakukan saat ini. Yang kedua, pernyataan yang menuliskan bahwa responden merasa nyaman terhadap pengawasan dan dukungan yang telah mereka dapat dari atasan selama ini. Pada poin ketiga, dapat diidentifikasi bahwa responden merasa nyaman dengan bentuk kerja sama yang mereka dapatkan dari rekan kerja yang lain. Dan yang keempat, kebanyakan dari

responden juga merasa termotivasi atau merasa lebih semangat untuk melakukan kinerja yang lebih baik karena adanya kesempatan bagi mereka untuk mendapat promosi jabatan.

Dengan demikian, terdapat hal lain yang dapat diambil, di antaranya adalah Laboratorium Klinik Cito Cabang Semarang Indraprasta dan dr. Cipto merupakan sebuah perusahaan yang dapat memberikan kepuasan kerja yang terbilang sangat tinggi bagi karyawannya. Selain itu, tingginya tingkat kepuasan kerja yang ada juga memiliki pengaruh baik bagi perusahaan agar mampu bertahan bahkan berkembang menjadi lebih baik ataupun lebih besar. Dampak positif ini dapat dirasakan dan dinikmati oleh berbagai belah pihak dalam sebuah perusahaan. Terciptanya lingkungan kerja yang baik juga dapat didasari dari hasil analisis penelitian ini.

#### 4.4. Analisis Data

##### 4.4.1. Outer Model



Sumber: Smart PLS 4.0, 2024

Gambar 4.1 Outer Model

Outer model terbagi menjadi 3 jenis, yaitu: (1) *convergent validity*, (2) *discriminant validity*, dan (3) *composite reliability*. Berikut papa analisis data dari *outer model*.

### 1. Convergent Validity

Convergent validity yaitu nilai yang menunjukkan validitas yang terdiri dari berbagai ukuran. Convergent Validity dinilai dengan menilai seberapa berkorelasi skor komponen Smart PLS. Jika nilai muatan luar (outer loading) lebih dari 0,70, tingkat keandalan indikator reflektif secara individual dianggap tinggi. Namun, pada tahap awal penelitian, nilai cross loading antara 0,50 dan 0,60 dianggap cukup. Nilai minimum untuk muatan luar dalam penelitian ini adalah 0,50.

Tabel 4. 9 Convergent Validity

	Kompensasi	Beban Kerja	Kinerja Karyawan	Kepuasan Kerja
X1.1	0.826			
X1.2	0.871			
X1.3	0.785			
X1.4	0.779			
X2.1		0.842		
X2.2		0.778		
X2.3		0.865		
X2.4		0.834		
Y.1			0.715	
Y.2			0.806	
Y.3			0.801	
Y.4			0.772	
Y.5			0.838	
Z.1				0.829
Z.2				0.816
Z.3				0.809
Z.4				0.870

Sumber: Smart PLS 4.0, 2024

Berdasarkan data pada tabel 4.9, dapat diambil kesimpulan bahwa setiap variabel memiliki *outer loading* yang melebihi 0,70. Hal tersebut menunjukkan bahwa semua indikator dianggap valid karena mereka memenuhi standar validitas konvergen yang membutuhkan nilai lebih dari 0,70.

## 2. Discriminant Validity

Nilai yang dimasukkan dalam faktor *cross-loading* untuk menentukan perbedaan yang ada pada konstruk penelitian. Nilai beban bangunan yang dituju dapat dibandingkan dengan nilai beban bangunan lainnya untuk mengetahui apakah bangunan memiliki diskriminasi yang cukup.

Tabel 4. 10 Discriminant Validity

	Kompensasi	Beban Kerja	Kinerja Karyawan	Kepuasan Kerja
X1.1	<b>0.826</b>	-0.722	0.690	0.668
X1.2	<b>0.871</b>	-0.776	0.780	0.754
X1.3	<b>0.785</b>	-0.694	0.680	0.669
X1.4	<b>0.779</b>	-0.694	0.738	0.705
X2.1	-0.732	<b>0.842</b>	-0.710	-0.729
X2.2	-0.680	<b>0.778</b>	-0.716	-0.748
X2.3	-0.785	<b>0.865</b>	-0.835	-0.792
X2.4	-0.737	<b>0.834</b>	-0.711	-0.773
Y.1	0.620	-0.590	<b>0.715</b>	0.592
Y.2	0.761	-0.700	<b>0.806</b>	0.720

<b>Y.3</b>	0.682	-0.739	<b>0.801</b>	0.743
<b>Y.4</b>	0.685	-0.722	<b>0.772</b>	0.690
<b>Y.5</b>	0.737	-0.772	<b>0.838</b>	0.707
<b>Z.1</b>	0.722	-0.784	0.731	<b>0.829</b>
<b>Z.2</b>	0.715	-0.726	0.743	<b>0.816</b>
<b>Z.3</b>	0.691	-0.739	0.730	<b>0.809</b>
<b>Z.4</b>	0.724	-0.800	0.720	<b>0.870</b>

Sumber: Smart PLS 4.0, 2024

Berdasarkan tabel 4.10, hasil analisis *discriminant validity* yang ada menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki korelasi yang lebih besar daripada yang lain. Ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity*, yaitu karena indikatornya lebih tinggi daripada konstruk lainnya.

### 3. Composite Reliability

Composite Reliability digunakan untuk mengukur reliabilitas indikator. Nilai reliabilitas komposit dapat digunakan untuk menentukan seberapa reliabel struktur yang dibangun; jika nilainya lebih dari 0,70, maka data tersebut memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

**Tabel 4. 11 Composite Reliability**

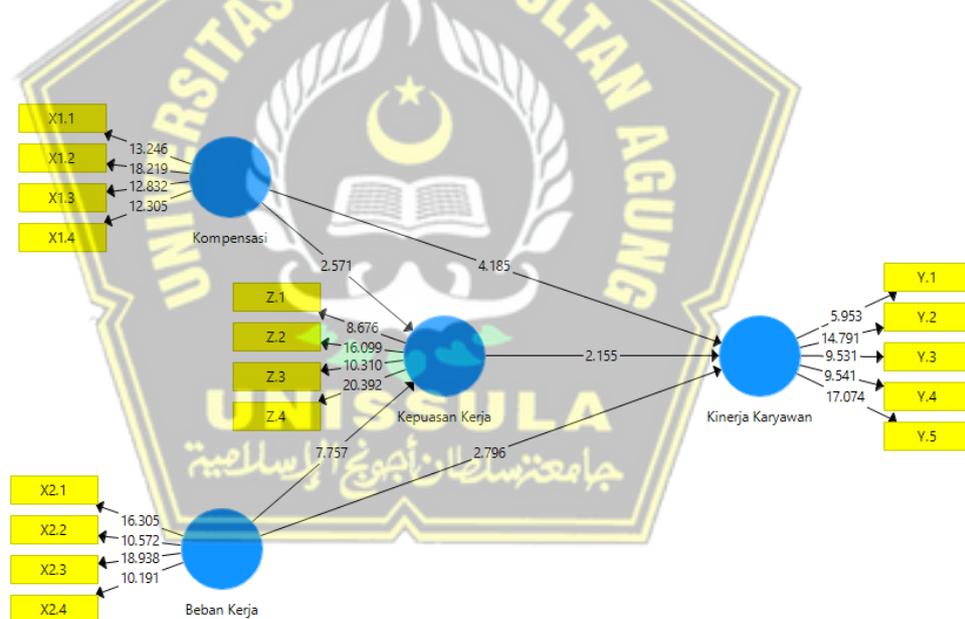
	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Average Variance Extracted (AVE)</b>
<b>Beban Kerja</b>	0.849	0.898	0.689
<b>Kepuasan Kerja</b>	0.851	0.899	0.691

<b>Kinerja Karyawan</b>	0.846	0.891	0.620
<b>Kompensasi</b>	0.832	0.888	0.666

Sumber: Smart PLS 4.0, 2024

Berdasarkan tabel 4.11, kesimpulannya adalah bahwa semua nilai *composite reliability* dan cronbach's alpha melebihi ambang batas 0,70, yang menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki tingkat kevalidan dan keandalan yang cukup. Selain itu, karena nilai AVE lebih dari 0,50 maka indikator tersebut memiliki kualitas yang tinggi.

#### 4.4.2. Inner Model



Sumber: Smart PLS 4.0, 2024

**Gambar 4. 2 Inner Model**

Inner model sendiri terbagi menjadi 2 jenis, yaitu *R-Square* atas variabel endogen dan *Q-Square (Prediction Relevance)*.

### 1. *R-Square* atas variabel endogen

Nilai R-Square termasuk koefisien determinasi yang ada pada konstruk endogen. Ada tiga kriteria nilai R-Square, dengan nilai 0,67 dianggap kuat, nilai 0,33 dianggap moderat, dan nilai 0,19 dianggap lemah.

**Tabel 4. 12 R-Square**

	<b>R Square</b>	<b>R Square Adjusted</b>
<b>Kepuasan Kerja</b>	0.851	0.847
<b>Kinerja Karyawan</b>	0.854	0.848

*Sumber: Smart PLS 4.0, 2024*

Berdasarkan tabel 4.12, dapat disimpulkan bahwa nilai R-square yang ada pada variabel kepuasan kerja menunjukkan nilai 0,851 yang berarti bahwa kurang lebih sebanyak 85% variasi yang berasal dari variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan melalui variabel kompensasi, beban kerja, dan kinerja karyawan. Sementara itu, variabel kinerja karyawan memiliki nilai R-square 0,854, yang berarti sekitar 85% variasi pada variabel kinerja karyawan dapat juga dijelaskan melalui variabel kompensasi, beban kerja, dan kepuasan kerja.

### 2. *Q-Square (Prediction Relevance)*.

Q-square digunakan untuk mengevaluasi hasil kemampuan model dan parameter estimasi untuk memastikan bahwa mereka dapat menghasilkan data yang sesuai dengan apa yang telah diamati. Dalam model struktural, nilai positif untuk variabel laten endogen tertentu menunjukkan keberhasilan model jalur dalam merencanakan konstruk yang saling bergantung. Kualitas kesesuaian prediksi Q2 dianggap memuaskan apabila dapat melampaui nilai referensi,

menunjukkan bahwa variabel laten eksogen memiliki peran yang efektif dalam hal menjelaskan variabel endogen.

**Tabel 4. 13 Q-Square**

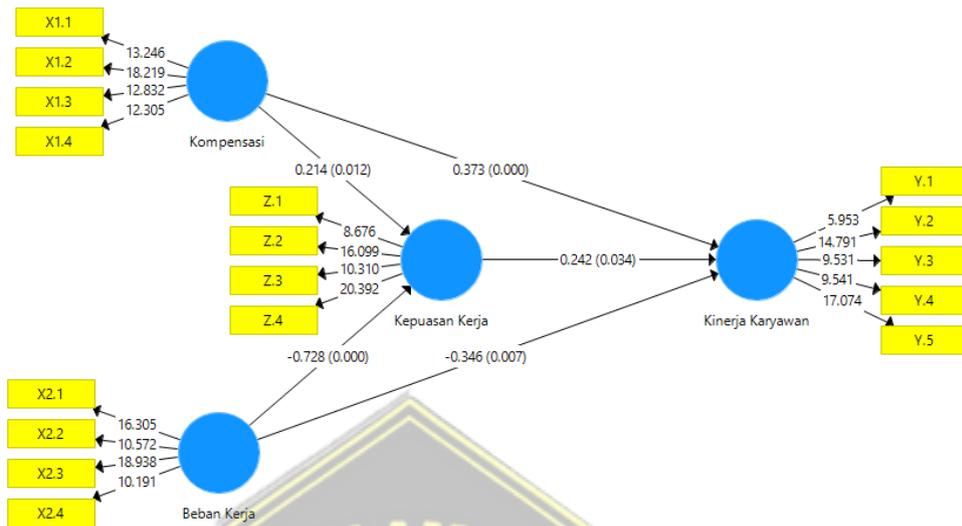
	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
<b>Beban Kerja</b>	300.000	300.000	
<b>Kepuasan Kerja</b>	300.000	127.121	0.576
<b>Kinerja Karyawan</b>	375.000	183.097	0.512
<b>Kompensasi</b>	300.000	300.000	

*Sumber: Smart PLS 4.0, 2024*

Berdasarkan tabel 4.13, tertera bahwa Q-square dalam variabel kepuasan kerja memiliki nilai 0,576. Sementara itu dalam variabel kinerja karyawan menunjukkan nilai 0,512. Kedua hal tersebut menjelaskan bahwa kepuasan kerja dan kinerja karyawan termasuk dalam kriteria baik dikarenakan hasilnya yang positif.

#### **4.5. Pengujian Hipotesis**

Dalam tabel *Path Coefficients*, nilai P dan T yang dihasilkan dengan teknik bootstrapping menunjukkan bahwa uji signifikansi hipotesis adalah penting. *Path Coefficients* dianggap relevan ketika P-value kurang dari 0,05 dan tingkat relevan adalah 5%. Jika t-statistik melebihi 1,96 maka *Path Coefficients* dianggap relevan.



Sumber: Smart PLS 4.0, 2024

Gambar 4. 3 Inner Model Path Coefficients dan P-Value

#### 4.5.1. Direct Effect

Tabel 4. 14 Hasil Pengujian Hipotesis Direct Effect

	Sampel Asli	Sampel Mean	Standar Deviasi	T Statistik	P Value
<b>Beban Kerja ⇒ Kepuasan Kerja</b>	-0.728	-0.709	0.094	7.757	<b>0.000</b>
<b>Beban Kerja ⇒ Kinerja Karyawan</b>	-0.346	-0.331	0.124	2.796	<b>0.007</b>
<b>Kepuasan Kerja ⇒ Kinerja Karyawan</b>	0.242	0.242	0.112	2.155	<b>0.034</b>
<b>Kompensasi ⇒ Kepuasan Kerja</b>	0.214	0.224	0.083	2.571	<b>0.012</b>

<b>Kompensasi ⇒ Kinerja Karyawan</b>	0.373	0.388	0.089	4.185	<b>0.000</b>
--	-------	-------	-------	-------	--------------

*Sumber: Smart PLS 4.0, 2024*

Berdasarkan tabel 4.14 dapat diambil kesimpulan sebagai berikut.

1. Beban kerja terhadap kepuasan kerja = -0,709 (negatif) yang memiliki arti berlawanan arah. Variabel eksogen yang meningkat menyebabkan variabel endogen menurun. Sementara itu, nilai P-value  $0,000 < 0,050$  memiliki arti signifikan.
2. Beban kerja terhadap kinerja karyawan = -0,331 (negatif) yang memiliki arti berlawanan arah. Variabel eksogen yang meningkat menyebabkan variabel endogen menurun. Sementara itu, nilai P-value  $0,007 < 0,050$  memiliki arti signifikan.
3. Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan = 0,242 (positif) yang memiliki arti searah. Variabel eksogen yang meningkat dapat menyebabkan variabel endogen juga meningkat. Sementara itu, nilai P-value  $0,034 < 0,050$  memiliki arti signifikan.
4. Kompensasi terhadap kepuasan kerja = 0,224 (positif) yang memiliki arti searah. Variabel eksogen yang meningkat dapat menyebabkan variabel endogen juga meningkat. Sementara itu, nilai P-value  $0,012 < 0,050$  memiliki arti signifikan.
5. Kompensasi terhadap kinerja karyawan = 0,388 (positif) yang memiliki arti searah. Variabel eksogen yang meningkat dapat menyebabkan variabel

endogen juga meningkat. Sementara itu, nilai P-value  $0,000 < 0,050$  memiliki arti signifikan.

#### 4.5.2. Indirect Effect

**Tabel 4. 15 Hasil Pengujian Hipotesis Indirect Effect**

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Deviation (STDEV)</b>	<b>T Statistics</b>	<b>P Values</b>
<b>Beban Kerja ⇒ Kepuasan Kerja ⇒ Kinerja Karyawan</b>	-0.176	-0.175	0.092	1.914	<b>0.059</b>
<b>Kompensasi ⇒ Kepuasan Kerja⇒ Kinerja Karyawan</b>	0.052	0.052	0.027	1.933	<b>0.057</b>

*Sumber: Smart PLS 4.0, 2024*

Berdasarkan tabel 4.15 dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Pengaruh tidak langsung dari beban kerja → kepuasan kerja → kinerja karyawan adalah -0,176 (negatif). Nilai P-value  $0,059 > 0,050$  (tidak signifikan). Maka artinya kepuasan kerja “tidak berperan” sebagai variabel mediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan.
2. Pengaruh tidak langsung dari kompensasi → kepuasan kerja → kinerja karyawan adalah 0,052 (positif). Nilai P-value  $0,057 > 0,050$  (tidak signifikan). Maka artinya kepuasan kerja “tidak berperan” sebagai variabel mediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

#### **4.6. Pembahasan**

##### **a. Kompensasi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan**

Nilai sampel yang ada pada tabel 4.14 adalah 0,373, dan nilai T statistik sebesar 4,185 melampaui batas minimum T kritis, yaitu 1,96. Karena nilainya sebesar 0,000 lebih kecil dari batas standarnya yaitu 0,050, nilai P value juga dianggap dapat terlampaui. H1 penelitian ini valid, seperti yang ditunjukkan oleh angka-angka tersebut. Dengan didukung bahwa kesesuaian pemberian kompensasi memiliki pengaruh pada tingkat kinerja karyawan yang dapat meningkat.

Seluruh indikator kompensasi yang dapat diberikan secara sesuai oleh perusahaan dapat meningkatkan indikator kualitas dalam kinerja karyawan. Karyawan yang telah memberikan dedikasinya pada perusahaan tentu berharap bisa mendapat timbal balik yang layak seperti mendapat kompensasi lain di luar gaji pokok mereka. Pemberian gaji yang sesuai dengan beban kerja dan kualifikasi karyawan juga akan menyebabkan karyawan tersebut merasa lebih dihargai dengan baik.

Penelitian ini memiliki hasil analisis hipotesis yang sama dengan yang telah dilakukan oleh Nugraha & Tjahjawati (2017) yaitu kompensasi memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini berhubungan dengan penambahan jumlah kompensasi pada karyawan yang akan berkorelasi pada peningkatan kinerjanya. Jumlah kompensasi yang diterima seorang karyawan akan memberi semangat dan motivasi untuk meningkatkan kinerja mereka.

## **b. Beban Kerja Berpengaruh Negatif Terhadap Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beban kerja, seperti yang ditunjukkan oleh data dalam tabel 4.14. Hasil ini diperoleh dari nilai sampel  $-0,346$  dan nilai T statistik  $2,796$ , yang melebihi batas T kritis  $1,96$ . Namun, nilai P value juga memenuhi standar karena memiliki nilai  $0,007$ , yang lebih rendah dari batas standar  $0,050$ . Dengan demikian, dapat diambil kesimpulan bahwa H2 penelitian ini benar. memperjelas fenomena bahwa kinerja karyawan akan meningkat apabila terdapat beban kerja yang lebih rendah.

Indikator standar pekerjaan dalam beban kerja yang telah ditetapkan perusahaan tentu disesuaikan dengan indikator kualitas dan kuantitas yang ada. Dengan memberikan standar pekerjaan yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan seorang karyawan, maka karyawan tersebut akan memperlihatkan efektivitas mereka dalam melakukan pekerjaannya. Dengan demikian, indikator efektivitas dalam kinerja karyawan dapat terpenuhi. Selain itu, indikator ketepatan waktu dalam kinerja karyawan ditentukan oleh indikator penggunaan waktu yang ada dalam beban kerja mereka. Apabila perusahaan dapat memberikan waktu dan beban kerja yang cukup bagi seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, maka ketepatan waktu tersebut dapat terpenuhi dengan sendirinya.

Hasil analisis dari penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dwinati et al. (2019), para peneliti menemukan bahwa ada korelasi negatif antara beban kerja dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, tingkat beban kerja yang

lebih tinggi dapat mengurangi keinginan karyawan untuk bekerja, yang pada gilirannya dapat menyebabkan penurunan tingkat kinerja yang diharapkan.

### **c. Kompensasi Berpengaruh Positif Terhadap Kepuasan Kerja**

Melihat dari tabel 4.14, tertera bahwa nilai sampel yang ada menunjukkan angka 0,214, serta nilai T statistik sebesar 2,571 yang telah melewati batas minimum T kritis yaitu 1,96. Poin P value juga dianggap dapat terlampaui karena nilainya yang sebesar 0,012 lebih kecil dari batas standarnya yaitu 0,050. Angka-angka tersebut menunjukkan bahwa H3 yang terdapat pada penelitian ini adalah benar. Dengan didukung bahwa tinggi rendahnya kompensasi memiliki pengaruh pula pada tinggi rendahnya kepuasan kerja.

Indikator gaji, tunjangan, dan bonus yang termasuk dalam kompensasi finansial memiliki pengaruh terhadap indikator kepuasan pada pekerjaa. Jika ketiga kompensasi tersebut dapat diberikan oleh perusahaan dengan baik, maka besar kemungkinan karyawan akan memiliki rasa puas dalam melakukan pekerjaannya. Sementara itu, indikator kompensasi nonfinansial dapat tercermin melalui indikator kesempatan dalam promosi yang ada pada kepuasan kerja. Jika perusahaan mampu memberi kompensasi nonfinansial seperti kesempatan dalam promosi, maka dapat memberi dampak positif bagi kepuasan kerja karyawan tersebut.

Hasil analisis tersebut sependapat dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wahyuni & Irfani (2019), yang menunjukkan bahwa kompensasi memberi pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja secara signifikan. Dengan

demikian, dapat dijelaskan bahwa jika perusahaan dapat memberikan kompensasi yang tepat kepada karyawannya, itu akan meningkatkan kepuasan kerja mereka dan membuat mereka lebih termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

#### **d. Beban Kerja Berpengaruh Negatif Terhadap Kepuasan Kerja**

Melalui data yang tertera pada tabel 4.14, terlihat bahwasannya terdapat pengaruh negatif dari beban kerja terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut didapat dari nilai sampel sebesar -0,728 dan nilai T statistik sebesar 7,757 yang melebihi batas T kritis yaitu 1,96. Sementara itu poin P value juga telah memenuhi standar karena memiliki nilai sebesar 0,000 yang kurang dari batas standarnya yaitu 0,050. Berdasarkan hal tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa H4 yang ada pada penelitian ini terbukti benar adanya. Memperjelas fenomena bahwa semakin rendah beban kerja yang didapat oleh seorang karyawan, maka akan semakin tinggi kepuasan kerjanya.

Salah satu indikator beban kerja yaitu target yang harus dicapai dalam beban kerja sebaiknya disesuaikan atau diturunkan agar dapat meningkatkan indikator kepuasan pada pekerjaan. Dalam indikator kondisi pekerjaan, karyawan tentu membutuhkan situasi atau lingkungan yang mendukung, yang berasal dari atasan. Oleh karena itu, akan lebih baik jika atasan dapat memberikan dukungan positif terhadap karyawan, agar indikator kepuasan pada supervisi dan atasan dapat terpenuhi. Selain itu, lingkungan dengan suasana yang positif juga dapat dibentuk melalui rekan kerja yang saling mendukung. Indikator kondisi pekerjaan dalam

beban kerja dapat terpenuhi apabila kepuasan pada rekan kerja terbentuk dengan baik.

Hasil penelitian ini selaras dengan hasil temuan pada penelitian Wahyuni & Irfani (2019) yang menunjukkan pengaruh yang negatif signifikan antara beban kerja dan kepuasan kerja. Misalnya, jika seorang karyawan merasa terlalu banyak tugas yang harus mereka selesaikan, itu akan menyebabkan mereka tertekan, yang pada gilirannya akan mengurangi kepuasan kerja mereka.

#### **e. Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan**

Pada tabel 4.14 terlihat bahwa kepuasan kerja memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini diperoleh dari nilai sampel 0,242 dan nilai T statistik 2,155, yang melebihi batas T kritis 1,96. Di sisi lain, nilai poin P value juga telah memenuhi standar karena memiliki nilai sebesar 0,034 yang lebih rendah dari batas standar 0,050. Dengan demikian, dapat diambil kesimpulan bahwa H5 penelitian ini benar. Memperjelas analisis bahwa kinerja karyawan dapat meningkat karena kepuasan kerja yang juga meningkat.

Indikator kepuasan pada rekan kerja dalam kepuasan kerja dapat mendorong indikator kemandirian dalam kinerja karyawan. Rekan kerja yang dapat saling mendukung dan saling membantu satu sama lain dapat memberi dampak positif bagi keberlangsungan kinerja karyawan tersebut. Selain itu, apabila indikator kepuasan pada pekerjaan yang ada dalam diri seorang karyawan sudah terpenuhi,

maka indikator kualitas, kuantitas, dan efektivitas dalam kinerja karyawan juga akan terpenuhi.

Hasil tersebut memiliki kesamaan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Wijaya (2018) yaitu pengaruh yang signifikan antara kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Yang mana hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan karena perasaan nyaman ataupun cocok dengan pekerjaan yang dilakukan.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

Melalui analisis data serta pembahasan yang telah dirancang sebelumnya, maka penelitian ini memiliki hasil yang disimpulkan sebagai berikut.

#### **5.1. Kesimpulan**

1. Variabel kompensasi pada penelitian ini memiliki hasil yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Meningkatnya jumlah atau ukuran kompensasi yang didapat oleh seorang karyawan tentu berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan tersebut. Begitu pula dengan yang akan terjadi sebaliknya, jika kompensasi yang diperoleh seorang karyawan menurun, maka juga akan menurunkan tingkat kinerja mereka. Kesadaran diri seorang karyawan terhadap kinerja yang mereka berikan tentu akan berdampak pada kemajuan ataupun perkembangan perusahaan.
2. Beban kerja yang terdapat pada penelitian ini menghasilkan nilai yang termasuk ke dalam tingkat yang rendah. Dengan kata lain, beban kerja yang didapat karyawan Laboratorium Klinik Cito Cabang Semarang Indraprasta dan dr. Cipto tidak berlebihan. Hal ini merupakan hasil yang positif, karena kesesuaian beban kerja yang dimiliki karyawan berdampak besar bagi kinerja karyawan tersebut. Apabila beban kerja seorang karyawan tidak sesuai dengan kompetensinya atau berlebihan, akan menjadikan karyawan

tersebut menjadi tidak termotivasi untuk memberikan kinerja yang baik. Terlebih apabila terdapat tenggat waktu singkat yang ditentukan oleh perusahaan sementara beban kerjanya tinggi, kemungkinan besar karyawan hanya akan menyelesaikan pekerjaannya dengan seadanya tanpa terpikirkan untuk memberi hasil yang sempurna atau sangat baik. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh tingkat kompensasi yang terdapat pada penelitian ini terhadap kepuasan kerja seorang karyawan memiliki hasil yang tinggi. Dalam hal ini, kompensasi yang didapat oleh responden sudah cukup baik dan sesuai dengan apa yang seharusnya mereka dapatkan. Pemberian kompensasi yang sesuai tersebut berpengaruh terhadap peningkatan rasa puas yang dimiliki oleh seorang karyawan. Perasaan puas akan memberikan kenyamanan yang berarti bagi seseorang, dalam hal ini khususnya karyawan. Maka dari itu, kesimpulan yang dapat diambil adalah, kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
4. Beban kerja yang dimiliki seorang karyawan sudah seharusnya disesuaikan dengan kemampuan dan kriteria ataupun spesifikasi pekerjaan mereka. Jika beban kerja seorang karyawan rendah atau tidak berlebihan, maka akan memiliki dampak terhadap rasa puas mereka. Mendapat beban kerja yang tepat berhubungan dengan rasa senang dalam diri seorang karyawan. Oleh karena itu, kesimpulan yang dapat diambil yaitu adalah, tingkat beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan.

5. Kinerja karyawan merupakan variabel yang dapat dipengaruhi oleh banyak hal, salah satunya adalah kepuasan kerja. Dalam penelitian ini, kepuasan kerja sebagai variabel penghubung antara kompensasi dan beban kerja terhadap kinerja karyawan memiliki peran yang penting. Apabila indikator kepuasan kerja tersebut dapat tercapai, maka besar kemungkinan kinerja karyawan juga dapat meningkat. Dan pada penelitian ini, terdapat hasil atau kesimpulan yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
6. Kepuasan kerja sebagai variabel intervening dalam penelitian ini tidak berhasil dibuktikan berdasarkan hasil uji *path coefficients indirect effect*. Kepuasan kerja tidak dapat menjadi penghubung antara kompensasi dan kinerja karyawan Laboratorium Klinik Cito Cabang Semarang Indraprasta dan dr. Cipto. Selain itu, kepuasan kerja juga tidak dapat memediasi antara beban kerja dan kinerja karyawan Laboratorium Klinik Cito Cabang Semarang Indraprasta dan dr. Cipto.

## 5.2. Implikasi Manajerial

Berikut beberapa implikasi manajerial yang terdapat pada penelitian ini.

1. Beban kerja: Karena penelitian menunjukkan bahwa beban kerja yang tidak sesuai dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja, manajemen perusahaan harus mengevaluasi ulang bagaimana pekerjaan didistribusikan dan mempertimbangkan untuk menambah tenaga kerja atau mengoptimalkan

proses kerja. Selain itu, perusahaan juga sudah seharusnya menyediakan lingkungan kerja yang nyaman, suasana yang kondusif, maupun spiritual agar karyawan tidak merasa terbebani atau merasa nyaman dengan beban kerja yang mereka dapatkan.

2. **Kompensasi:** Untuk membuat karyawan dapat memberikan kinerja yang baik, manajemen perusahaan harus memastikan sistem kompensasi yang jelas dan adil untuk mengakui dan menghargai kinerja yang baik yang telah diberikan oleh karyawan. Seperti contohnya memberikan kompensasi secara jujur, sesuai, dan transparan. Atau memberikan tiket liburan gratis bagi karyawan, karena hal ini didasarkan dari hasil salah satu jawaban kuesioner yang diberikan kepada karyawan Laboratorium Klinik Cito Cabang Semarang Indraprasta dan dr. Cipto.
3. **Kinerja karyawan:** Penelitian menunjukkan bahwa evaluasi dan umpan balik yang teratur dan konstruktif dapat meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, manajemen harus memiliki sistem yang efektif dan teratur untuk melakukan evaluasi dan umpan balik ini. Selain itu, manajemen perusahaan harus berkonsentrasi pada menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung, yang mencakup komunikasi yang lebih baik, umpan balik konstruktif, dan budaya kerja yang lebih inklusif.

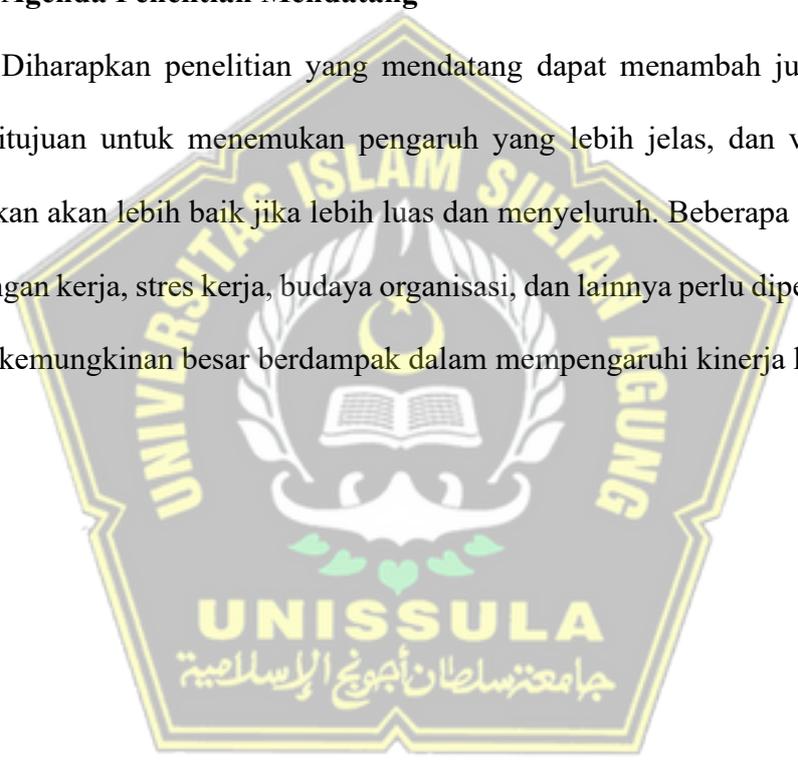
### **5.3. Keterbatasan Penelitian**

Masih terdapat banyak sekali kelemahan dalam penelitian ini karena terdapat berbagai komponen variabel yang belum diteliti mengingat penelitian ini

berfokus pada variabel kompensasi, beban kerja, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja. Selain itu, penelitian ini hanya menargetkan karyawan Laboratorium Klinik Cito Cabang Semarang Indraprasta dan dr. Cipto sedangkan masih terdapat cabang lain di Semarang atau bahkan di kota lain yang belum diteliti.

### **5.3.1. Agenda Penelitian Mendatang**

Diharapkan penelitian yang mendatang dapat menambah jumlah sampel yang ditujukan untuk menemukan pengaruh yang lebih jelas, dan variabel yang digunakan akan lebih baik jika lebih luas dan menyeluruh. Beberapa faktor seperti lingkungan kerja, stres kerja, budaya organisasi, dan lainnya perlu dipertimbangkan karena kemungkinan besar berdampak dalam mempengaruhi kinerja karyawan.



## DAFTAR PUSTAKA

- A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Abdullah, M. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan* (52nd ed.). Aswaja Pressindo.
- Acheampong, P. (2010). The Effect of Financial Leverage and Market Size on Stock Returns on The Ghana Stock Exchange: Evidence From Selected Stocks in The Manufacturing Sector. *International Journal of Financial Research*, 5 (1)(125).
- Affandi, P. (2016). *Concept & Indicator, Human Resource Management for Management Research* (1st ed.). Depublish.
- Ajimat, Aini, N., & Budi, S. (2020). Pengaruh Kompensasi dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Dana Mandiri Sejahtera Cabang Sepatan. *Jurnal Disrupsi Bisnis*, 3(3), 273–282.
- Ardana, K., Mujati, N. W., & Utama, I. W. M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Graha Ilmu.
- Changgriawan, G. S. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di One Way Production. *AGORA*, 5(3).
- Dwinati, B. N., Surati, S., & Furkan, L. M. (2019). Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan Operasional Pengangkutan Sampah Dinas Kebersihan Kota Mataram). *JMM Unram-Master of Management Journal*, 8(1), 86–100.
- Fahmi, I. (2015). *Manajemen Kinerja (Teori dan Aplikasi)*. Alfabeta.
- Haryono. (2004). *Manajemen Sumber Daya Lanjutan*. PT. Gramedia.
- Hasibuan, M. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, & Malayu, S. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gunung Agung.
- Hasyim, W. (2020). Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Yaskawa Electric Indonesia. *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 1(02), 185–192. <https://doi.org/10.37366/ekomabis.v1i02.41>
- Hendro, T. (2018). Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Tetap CV. Karya Gemilang. *AGORA*, 6(1).
- Juniantara, I. W., & Riana, I. G. (2015). PENGARUH MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN KOPERASI DI DENPASAR. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 611–628.

- Kaswan. (2015). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dari Konsepsi, Paradigma, dan Fungsi sampai Aplikasinya*. Alfabeta.
- Koesmowidjojo, Suci. R. M. (2017). *Analisis Beban Kerja*. Raih Asa Sukses.
- Mahendrawan, I. G., & Indrawati, A. D. (2015). Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja PT. Panca Dewata Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(11).
- Mangkunegara, A. A. Anwar. Prabu. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Mathis, Robert. L., & John, H. J. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pertama)*. Salemba Empat.
- Nugraha, A., & Tjahjawati, S. S. (2017). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 3(3), 24.
- Paramitadewi, K. F. (2017). PENGARUH BEBAN KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN TABANAN. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(6), 3370–3397.
- Priansa, D. J. (2014). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Purwanza, S. W. (2022). KONSEP DASAR METODE RISET KUANTITATIF. In A. Munandar (Ed.), *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi*. CV. MEDIA SAINS INDONESIA.
- Putra, A. S., & Hubeis, M. (2012). Analisis Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Marketing dan Kredit PT. WOM Finance Cabang Depok. *Jurnal Studi Manajemen Indonesia*.
- Rivai, V. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. (2006). *Perilaku Organisasi*. PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2011). *Perilaku Organisasi* (Edisi dua belas). Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Timothy A. Judge. (2008). *Organizational Behavior* (13th ed.). Pearson Printice Hall.
- Rolos, J. K. R., Sambul, S. A. P., & Rumawas, W. (2018). Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Manado Kota. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 6(4).

- Siagian. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi ke-3). STIE YKPN.
- Sugiarti, A., Hadiyati, E., & Orbaningsih, D. (2021a). PENGARUH KOMPENSASI DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA PEGAWAI UKPBJ SEKRETARIAT DAERAH MOJOKERTO. *Equilibrium: Jurnal Ekonomi-Manajemen-Akuntansi*, 17(1), 37–45.
- Sugiarti, A., Hadiyati, E., & Orbaningsih, D. (2021b). PENGARUH KOMPENSASI DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA PEGAWAI UKPBJ SEKRETARIAT DAERAH MOJOKERTO. In *Equilibrium: Jurnal Ekonomi-Manajemen-Akuntansi* (Vol. 17, Issue 1).
- Tarwaka. (2011a). *Beban Kerja*. Harapan Press.
- Tarwaka. (2011b). *Ergonomi Industri, Dasar-Dasar Pengetahuan Ergonomi dan Aplikasi Di Tempat Kerja*. Harapan Press.
- Wahyuni, R., & Irfani, H. (2019a). PENGARUH KOMPENSASI DAN BEBAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PT. KEPSINDO INDRA UTAMA PADANG. *Jurnal PSYCHE 165 Fakultas Psikologi*, 12(1).
- Wahyuni, R., & Irfani, H. (2019b). PENGARUH KOMPENSASI DAN BEBAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PT. KEPSINDO INDRA UTAMA PADANG. *Jurnal PSYCHE 165 Fakultas Psikologi*, 12(1).
- Wijaya, I. K. (2018). *PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN CV BUKIT SANOMAS* (Vol. 6, Issue 2).
- Wiliandari, Y. (2015). *KEPUASAN KERJA KARYAWAN*.
- Wilson, B. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Zaki, Hammam., & Marzolina. (2016). Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi terhadap Turnover Intention melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. Adira Quantum Multifinance Cabang Pekanbaru. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, VIII(3).