BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia atau *human resources* merupakan aset paling penting yang dimiliki oleh suatu organisasi atau lembaga yang dikelola dengan memanfaatkan berbagai potensi yang ada, seperti kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan yang dimiliki oleh setiap individu (Ndraha et al., 2022). Tercapainya tujuan dari sebuah organisasi tentunya tidak terlepas dari peran setiap individu dalam sumber daya manusia, jika organisasi tidak mengendalikan sumber daya manusianya dengan baik dan tujuan dari organisasi akan terhambat. Kemampuan pegawai dalam melakukan tugas dan fungsinya sebagai bentuk kewajibannya merupakan pedoman dalam mencapai tujuan organisasi. Kasmir, (2016) mendefenisikan bahwa kinerja merujuk pada hasil kerja dan perilaku yang ditunjukkan dalam menyelesaikan pekerjaan dan tanggung jawab dalam periode waktu tertentu. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, salah satunya adalah beban kerja yang diemban serta tingkat kepuasan kerja yang diperoleh pegawai.

Kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh beban kerja yang dihadapinya pernyataan tersebut juga disampaikan oleh penelitian yang dilakukan Maghfira et al., (2023) menyampaikan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh beban kerja sebesar 58,2% sedangkan 41,8% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti pada penelitian tersebut. Kinerja yang tinggi memungkinkan pegawai dapat bekerja keras dan menghasilkan output yang maksimal. Selain itu, para pegawai perlu diberikan dukungan dari organisasi, supaya terbentuknya kepribadian kerja yang siap dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan. Maksudnya perilaku kerja yang baik berarti bahwa pegawai melakukan tugas dengan semangat optimis, antusias, dan bersungguh-sungguh untuk mencapai target (Reizer et al., 2019). Sebuah penelitian dijelaskan risiko kerja sering terjadi karena faktor negatif seperti stres,

konflik, dan beban kerja, faktor –faktor ini berdampak signifikan pada semangat kerja dan produktivitas (Kissi et al., 2019).

Selain beban kerja, kepuasan kerja juga menjadi komponen terpenting dalam mempengaruhi kinerja seseorang. Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai persepsi, perasaan, atau sikap pegawai pada pekerjaannya melalui lingungan kerjanya adalah tercapainya beberapa keinginan dan kebutuhan aktivitas kerja (Koesmono, 2014). Survei yang dilakukan pada tahun 2021 oleh Manpower Group yang menyertakan 411 pekerja di AS dan Kanada, sebanyak 19% mengungkapkan kepuasan, sedangkan 16% merasa cukup puas dalam kerjanya. Namun, dua pertiga dari mereka yang menjawab mengatakan mereka tidak bahagia dengan pekerjaan mereka. Sekitar 21% menyatakan bahwa mereka kurang puas, dan 44% dari mereka menyebutkan bahwa mereka tidak puas. Survei Mercer mendukung temuan tersebut mencakup 30.000 pegawai yang bekerja di 17 lokasi di berbagai belahan dunia menemukan sekitar 28% hingga 56% pegawai mengungkapkan ingin meninggalkan pekerjaan mereka karea tidak puas (Opini, 2013). Dari survei tersebut maka dapat diartikan bahwa banyaknya pegawai yang merasa belum puas di tempat mereka bekerja. Ma et al., (2012) juga mengartikulasikan bahwasanya kinerja merupakan salah satu hasil yang berasal dari kepuasan kerja.

Universitas merupakan organisasi yang terlibat dalam aktivitas pelayanan akademik, kinerja para pegawai yang diharuskan untuk bekerja secara optimal agar memajukan insitusinya (Putra, 2018). Universitas tidak hanya menjalankan kegiatan yang berkaitan dengan kependidikan saja tetapi juga menjalankan administrasi dari segala kegiatan yang ada pada universitas tersebut. Kegiatan administrasi tersebut tentunya tidak terlepas dari pegawai yang berkontribusi dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukan pada universitas. Untuk itu dibentuk nya sturktur organisasi yang ada pada universitas dengan menjalankan tugas sesuai bidang masing-masing. Untuk tercapainya tujuan dan kelancaran urusan di Universitas Jambi maka diperlukannya pegawai sumber daya yang mampu bekerja dengan maksimal.

Penelitian ini objek berfokus pada salah satu sub bagian dari struktur organisasi Universitas Jambi yaitu Biro Perencanaan, Umum dan Keuangan (BPKU) Universitas Jambi. BPKU berfungsi sebagai unit pelaksana layanan administrasi di bidang hukum, perencanaan, dan keuangan yang berada di bawah tanggung jawab langsung kepada rektor dengan pembinaan harian dilakukan oleh Wakil Rektor ll. Kebijakan BPKU Universitas Jambi sebagai penyelenggara pelayanan publik dalam bidang supporting system layanan pendidikan yang memberikan pelayanan publik di bidang Umum dengan sub pelayanan (tata usaha, barang milik negara, dan rumah tangga), di bidang perencanaan dengan sub pelayanan (perencanaan, penganggaran, evaluasi pelaksanaan program dan anggaran), di bidang keuangan dengan sub pelayanan (anggaran Non PNBP, anggaran PNBP, akuntansi dan pelaporan), dan terakhir dibidang hukum dan kepegawaian dengan sub pelayanan (hukum, tata laksana, pendidik, serta tenaga kependidikan) hal ini dilakukan dengan konsistensi untuk memenihi syarat yang berlaku dan selalu bekerja sama untuk memastikan proses bisnis yang berjalan dengan baik dan sehat, serta melakukan perbaikan sistem secara berkelanjutan untuk memenuhi tanggung jawab sosial dan harapan pemangku kepentingan.

Peneliti melakukan wawancara non formal secara langsung terhadap salah satu pegawai di bidang keuangan dengan pengambilan sampling secara acak yang menyebutkan beban kerja yang tinggi berupa pengelolaan anggaran tahunan dan program kerja universitas terjadi kesalahan dalam laporan sehingga kualitas layanan berkurang karena adanya kesalahan, menyusun laporan berkala dengan tepat waktu membuat pegawai harus bekerja ekstra menyebabkan tingkat absensi meningkat yang akan menurunkan efisiensi operasional BPKU, jika tidak menyelesaikan laporan tepat waktu akan mempengaruhi rencana anggaran dan pengambilan keputusan atasan yang membuat efektifitas pencapaian tujuan universitas terkendala.

BPKU UNJA berperan penting dalam memberikan layanan kepada berbagai pihak dalam konteks universitas seperti pimpinan, dosen, dan

mahasiswa. Pegawai BPKU melakukan tugas masing-masing bidang dengan sub pelayanan yang dilakukan pada tiga bidang yaitu umum, perencanaan, dan keuangan menggambarkan bahwa banyaknya kegiatan kerja yang dilakukan oleh pegawai yang ada pada biro tersebut yang ditandai dengan beban kerja yang dirasakan oleh pegawai.

Fenomena yang terjadi pada BPKU Universitas Jambi yaitu kinerja BPKU dikatakan baik namun nyatanya terjadi penurunan dari tahun 2022-2023. Untuk mengetahui kualitas kinerja pelayanan publik BPKU maka dilakukanlah penilaian terhadap kinerja pelayanan yang berbasis pada pendapat masyarakat, salah satunya melalui Survei Kepuasan Masyarakat (SKM), berikut tabel kinerja penilaian yang diberikan melalui Indeks Kepuasan Masyarakan (IKM) pada BPKU Universitas Jambi :

Tabel 1.1 Nilai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) terhadap kinerja pelayanan BPKU UNJA

No	Bidang Layanan	Tahun 2022		Tahun 2023		
		Nilai IKM	Kinerja unit	Nilai IKM	Kinerja Unit	Penurunan%
1	Umum	77,93	Baik	76,89	Baik	1,04%
2	Perencanaan	81,10	Baik	77,28	Baik	3,82%
3	Keuangan	78,56	Baik	77,04	Baik	1,52%
4	Hukum&kepegawaian	81,86	Baik	77,87	Baik	3,99%
	Rata-rata	**79,86**	**Baik**	**77,27**	**Baik**	**2,59%**

Sumber: Laporan SKM BPKU UNJA 2022 dan 2023.

Pada tabel 1.1 diatas merupakan penilaian terhadap kinerja pelayanan yang dilakukan BPKU UNJA dari tahun 2022 dan 2023 dengan memakai 9 unsur pelayanan dan data tersebut diolah oleh BPKU sehingga menghasilkan nilai seperti yang tertera di dalam tabel. Pada tahun 2022 menunjukkan kinerja unit pelayanan dikatakan baik, Jika dibandingkan dengan tahun 2023 kinerja unit pelayanan BPKU masih dikatakan baik tetapi nilai rata-rata yang didapat mengalami penurunan dari 79,86 turun menjadi 77,27. Penurunan yang paling signifikan adalah bidang hukum dan kepegawaian sebesar 3,99%. Hasil nilai data di atas berupa upaya peningkatan pelayanan pada unsur-unsur

yang masih berada pada kategori baik agar kedepannya kinerja pelayanan BPKU UNJA dapat menjadi sangat baik, dan tetap mempertahankan unsur pelayanan yang telah memperoleh kategori baik, agar kedepannya menjadi sangat baik.

Kinerja Universitas Jambi juga didukung dengan melakukan kerja sama dengan berbagai mitra dari dalam negeri maupun luar negeri, lembaga pemerintah dan lembaga swasta, sehingga mendorong pengembangan tujuan organisasi lebih baik yang ditampilkan dalam tabel berikut :

Tabel. 1.2. Jumlah kerja sama yang dilakukan Universitas Jambi

Jumlah Kerja Sama	Jumlah Memorandum of Understanding(Mou)	Jumlah Memorandum of Agreement(MoA)	Jumlah Implementation Arrangemen (IA)
799	286	354	349

Sumber: Data diolah 2025

Tabel diatas merupakan kerja sama yang dilakukan oleh Universitas dengan MoU sebanyak 286 yang diartikan sebagai kesepakatan antara mitra dan universitas dalam suatu bidang ataupun proyek yang bersifat umum dan tidak mengikat secara hukum seperti pertukaran informasi, penelitian bersama namun tidak mendetail. Sedangkan MoA merupakan kesepakatan yang bersifat mengikat secara hukum dan lebih terperinci seperti distribusi tugas, pemecahan masalah dan lebih formal dibanding MoU. AI digunakan ketika MoA telah disepakati dan lebih berfokus pada langkah-langkah yang akan diambil dan bagaimana kerjasama akan dijalankan pada tingkat operasional. Kerja sama yang dilakukan tersebut sangat membantu universitas dalam menjalin, merinci program perencanaan, pengembangan universitas, dan mengelola kerja sama di dalam dan luar negeri yang mendukung reputasi universitas lebih unggul dan mempertahahankan keunggulannya.

Penilaian kinerja BPKU berdasarkan IKM diatas terjadinya penurunan pelayanan yang diberikan. Kinerja BPKU yang juga berperan dalam melakukan kerja sama yang dilakukan universitas yang menunjukkan

kinerja yang mendukung tercapainya tujuan instansi, namun perlu diketahui penyebab penurunan pelayanan kinerja BPKU Unja tahun 2023 yang dirasakan pengguna layanan BPKU tersebut. Untuk mengetahui beban kerja maka dilampirkan data lembur pegawai yang menandakan adanya pekerjaan yang dilakukan melebihi jam kerja pegawai yang berarti adanya beban kerja pegawai.Berikut dilampirkan data lembur pegawai BPKU tahun 2023:

Tabel 1.3 Data Lembur Pegawai BPKU

Bulan	Jumlah pegawai lembur/bulan	Rata-rata jam kerja pegawai	Rata-rata jam lembur dihari kerja	Rata-rata jam lembur dihari libur
Januari	22	8	4	25
Februari	18	8	4	27
Maret	18	8	4	27
April	17	8	-	26
Mei	17	8	4	19
Juni	20	8	-	19
Juli	22	8	4	26
Agustus	18	8	4	19
September	17	8	4	19
Oktober	17	8	4	19
November	20	8	4	27
Desember	22	8	4	27

Sumber: Data Lembur BPKU 2023

Data diatas merupakan data lembur pegawai selama tahun 2023, data tersebut menunjukkan jumlah hari lembur beserta jam lembur yang dilakukan oleh pegawai BPKU, dapat dilihat jika lembur terbanyak terdapat pada akhir tahun dengan jumlah jam lembur yang lebih banyak tentunya, di bulan lainnya juga menunjukkan bahwa pegawai tetap melaksanakan dengan jam lembur yang cukup banyak terutama lembur yang dilakukan diwaktu hari libur yaitu berdasarkan informasi yang peneliti dapat dari salah seorang pegawai lembur di waktu libur pada hari sabtu atau minggu, ini menunjukkan bahwa adanya beban kerja di BPKU Universitas Jambi sehingga harus

melakukan lembur di hari libur untuk menyelesaikan pekerjaan agar selesai sesuai dengan waktu yang ditentukan.

Hal ini juga disebutkan dalam penelitian Fitriani & Yusiana, (2020) yang menyebutkan bahwa beban kerja dapat berdampak buruk terhadap kinerja pegawai, kenaikan tingkat absensi dan menurunnya kepusan kerja. Ketika pegawai harus melakukan lembur secara rutin, mereka mengalami kelelahan fisik dan mental, yang pada akhirnya akan berdampak pada tingkat absensi. Tingginya tingkat absensi dapat menunjukkan ketidakpuasan terhadap kondisi kerja. Pernyataan tersebut sesuai dengan penelitian Elisabeth Ambalele, (2023) yang menyebutkan absensi digunakan sebagai tolak ukur kepuasan kerja pegawai. Maka dari itu penelitian ini menggunakan rekap absensi untuk menilai kepuasan kerja pegawai BPKU. Berikut rekap data absensi pegawai BPKU :

Tabel 1.4 Rekap Absensi BPKU Tahun 2023

Bulan	Jumlah hari kerja/bulan a	Jumlah pegawai b	Jumlah hari bekerja c(axb)	Tidak hadir (hari) d	TA(%) (d/c)x100%
Januari	21	139	2919	87	2,9%
Februari	20	138	2760	192	6,9%
Maret	21	144	3024	172	5,6%
April	14	142	1988	23	1,1%
Mei	21	142	2982	120	4,1%
Juni	17	142	2414	149	6,1%
Juli	20	141	2820	328	11,6%
Agustus	22	140	3080	183	5,9%
September	20	140	2800	156	5,5%
Oktober	22	140	3080	217	7%
November	22	140	3080	295	9,5%
Desember	19	138	2622	223	8,5%

Sumber: Data Absensi BPKU 2023

Data yang terlampir diatas keterangan tidak hadir mencakup sakit,tugas,dan cuti . dari data diatas dapat diprediksi bahwa absensi pegawai

banyak diatas 5%. Begitupun hubungannya dengan beban kerja pegawai berdampak pada absensi pegawai yang dapat dilihat pada bulan juli tingkat absensi mencapai 11,6% bulan tersebut merupakan bulan ajaran baru dimana pada bulan tersebut dinyatakan banyaknya beban kerja pegawai karena banyaknya pekerjaan saat ajaran baru dimulai dan juga pada bulan November absensi mencapai 9,5% yang dimana bulan tersebut pegawai harus mengejar target laporan akhir tahun universitas. Hal tersebut tentunya sangat berdampak terhadap kinerja pegawai sehingga pelayanan yang diberikan oleh instansi menurun pada tahun 2023 sesuai data yang terlampir pada Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) BPKU 2023.

Pada penelitian sebelumnya juga telah menyebutkan jika beban kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai ,tetapi yang membedakannya dengan penelitiaan terdahulu belum ada yang membahas secara spesifik terhadap 3 variabel yang diteliti pada penelitian ini, kepuasan kerja dalam konteks perguruan tinggi memiliki dimensi yang berbeda dibandingkan dengan konteks instansi lainnya seperti peluang karir akademik, kontribusi terhadap pengembangan universitas. Selanjutnya mengenai objek penelitian terdahulu belum ada yang berfokus instansi perguruan tinggi khususnya Biro Perencanaan, Keuangan dana Umum yang belum banyak diteliti sebelumnya, serta jumlah sampel berbeda.

Berbeda dari penelitian sebelumnya yang menggunakan analisis regresi linear berganda menggunakan pengolahan data dengan SPSS, SmartPLS memungkinkan pengujian model yang lebih kompleks dengan variabel intervening dan mediator. Ini memberikan keunggulan dalam mengevaluasi hubungan simultan antara variabel dan mengukur baik efek langsung maupun tidak langsung. Penelitian sebelumnya belum banyak mencantumkan teori penguhubung antara beban kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Dalam teori penghubung (*equity*) ini melibatkan tiga elemen utama yaitu input yang merupakan kontribusi seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya berupa lembur yang dilakukan pegawai BPKU

dengan jam lembur yang signifikan melebihi 4 jam terutama pada hari libur. Selanjutnya hasil berupa imbalan, suasana tempat bekerja, kepuasan kerja yang didapatkan oleh pegawai BPKU atas kontribusi yang mereka berikan terhadap pekerjaannya apakah bonus yang didapatkan sesuai sehingga mereka puas dengan apa yang telah didapatkan sehingga kinerja mereka meningkat, dan konsep keadilan berupa keseimbangan antara input dan hasil yang dirasakan oleh pegawai seperti lembur yang menghabiskan tenaga pegawai dan dibandingkan dengan bonus yang mereka dapat selama lembur apakah sesuai, suasana kantor saat lembur yang nyaman..

Pada penelitian ini diharapkan memperluas penerapan teori equity dalam aspek BPKU di perguruan tinggi dengan memberikan kontribusi yang berarti dalam memahami interaksi dan pengaruh timbal balik antara beban kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai dalam konteks organisasi perguruan tinggi dan memberikan rekomendasi praktis bagi univesitas dalam menentukan kebijakan yang lebih efektif dalam mengelola beban kerja pegawai guna meningkatkan kepuasan pegawai dan pada akhirnya dapat mengoptimalkan kinerja organisasi secara menyeluruh.

Hasil penelitian yang dilakukan Hidayat (2024) menyebutkan beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai serta kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap beban kerja yang arti nya pegawai menanggung beban yang membuat pegawai terganggu, sedangkan penelitian Auliana & Achmad, (2023) mengindikasikan jika beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. yang berarrti organisasi selalu menyesuaikan beban kerja dengan kemampuan yang dimiliki oleh para pegawai.

Berdasarkan fenomena dan research gap diatas, peneliti ingin menguji korelasi antara beban kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dengan permasalahan yang ada pada objek penelitian. Untuk itu peneliti mengambil judul penelitian ”**Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Biro Perencanaan, Keuangan, dan Umum Universitas Jambi**”

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah berdasarkan latar belakang diatas adalah :

1. Bagaimana gambaran beban kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada Biro Perencanaan, Keuangan, dan Umum Universitas Jambi ?
2. Bagaimana pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai pada Biro Perencanaan, Keuangan, dan Umum Universitas Jambi ?
3. Bagaimana pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja pada Biro Perencanaan, Keuangan, dan Umum Universitas Jambi?
4. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Biro Perencanaan, Keuangan, dan Umum Universitas Jambi?
5. Bagaimana pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada Biro Perencanaan, Keuangan, dan Umum Universitas Jambi ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berikut tujuan spesifik dari penelitian ini, yaitu:

1. Untuk mengetahui gambaran beban kerja, kinerja pegawai dan kepuasan kerja pada Biro Perencanaan, Keuangan, dan Umum Universitas Jambi.
2. Untuk menguji pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai Biro Perencanaan, Keuangan, dan Umum Universitas Jambi.
3. Untuk menguji pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja pada Biro Perencanaan, Keuangan, dan Umum Universitas Jambi.
4. Untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Biro Perencanaan, Keuangan, dan Umum Universitas Jambi.
5. Untuk menguji pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Biro Perencanaan, Keuangan, dan Umum Universitas Jambi.

1.4 Manfaat penelitian

Berikut manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis

   Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang sumber daya manusia, serta dapat dijadikan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan kinerja pegawai, beban kerja dan kepuasan kerja pegawai.

2. Manfaat praktis

   Penelitian ini diharapkan dapat memberikan arahan terkait dengan pengelolaan beban kerja secara efektif sehingga tercapainya tujuan BPKU Universitas Jambi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Pegawai

2.1.1 Definisi Kinerja Pegawai

Tercapainya tujuan suatu organisasi pasti mengandalkan kemampuan SDM yang ada pada organisasi tersebut. Zulbasri et al., (2023) mengartikan kinerja pegawai sangatlah penting, karena melalui kinerja dapat diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai ketika melaksanakan tanggung jawab yang dibebankan kepada mereka. Silaen (2021) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan yang dilakukan individu maupun kelompok saat sudah menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

Proses yang dikenal sebagai kinerja berpusat pada pencapaian tujuan dan memastikan bahwa prosedur organisasi dirancang untuk memaksimalkan output dari individu, kelompok, dan organisasi (Suryani et al., 2019). Kinerja dianggap sebagai faktor penting bagi perusahaan untuk mengevaluasi apakah pegawai melaksanakan tugas mereka secara efektif atau tidaknya.

Kinerja pegawai pada BPKU merupakan cerminan hasil kerja yang diperoleh dari setiap pegawai ataupun tim dalam melaksanakan pekerjaan dan tanggung jawab yang telah diberikan. Arti kinerja tidak hanya mencakup penyelesaian tugas secara kuantitatif saja, tetapi juga kualitas hasil, efisiensi, efektivitas, dan kontribusi terhadap pencapaian tujuan universitas. Kinerja juga merupakan output yang dihasilkan oleh BPKU berupa hasil laporan keuangan yang akurat, rencana anggaran tahunan yang tepat, proses pengelolaan surat-menyurat yang baik. Kinerja yang baik sangat berperan penting karena BPKU berkontribusi pada kesehatan finansial dan pengambilan keputusan serta mendukung tujuan, visi dan misi Universitas Jambi secara keseluruhan.

Oleh sebab itu untuk menciptakan hasil kerja yang sesuai dengan tujuan orgnisasi maka pihak organisasi harus memperhatikan apa yang menjadi faktor yang membuat pegawai bekerja secara maksimal dan puas terhadap hasil yang mereka kerjakan, memperhatikan seberapa banyak beban

yang dihadapi pegawai apakah mereka sanggup menerimanya atau tidak serta organisasi juga bisa mengatasi masalah yang sering terjadi yang berhubungan dengan kinerja pegawai.

2.1.2 Faktor-faktor Kinerja Pegawai

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut Soetrisno (2016) adalah:

a) Efektivitas dan efisiensi

Yang kaitannya dengan kinerja organisasi, untuk itu ukuran kekurangan dan kelebihan kinerja diukur dengan efektivitas dan efisiensi. Pada faktor ini efektivitas kinerja pegawai dapat dilihat dari ketetapan dan pegawai dalam menghasilkan akurasi data laporan keuangan yang tepat waktu, sedangkan faktor efesiensi dilihat dari kemampuan pegawai menyelesaikan tugas dengan penggunaan waktu serta sumber daya yang optimal, seperti dengan menggunakan bantuan perangkat lunak ataau komputer serta software yang tepat dapat meningkatkan efisiensi saat penyusunan laporan.

b) Otoritas dan tanggung jawab

Instansi yang berpotensi, wewenang dan tanggung jawab telah dialokasikan dengan jelas, sehingga tidak ada pekerjaan yang berlebih. Seorang pegawai dalam organisasi memahami hak dan tanggung jawab mereka masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi. Pegawai mempunyai kewenangan dalam menyetujui anggaran dan membuat keputusan terkain pengelolaan keuangan, mereka bertanggung jawab untuk memastikan penggunaan anggaran dapat dipertanggungjawabkan. Penting untuk menjaga keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab ini karena pegawai yang memiliki kewenangan dalam pengambilan keputusan cenderung lebih berkomitmen terhadap hasil kerja mereka. Pemberian otoritas kepada pegawai harus sesuai dan perlu pengawasan karena jika otoritas besar tanpa pengawasan akan menimbulkan kesalahan fatal begitupun sebaliknya jika otoritas yang kecil membuat pegawai merasa terhambat dalam menjalankan tugasnya.

c) Disiplin

Disiplin mencerminkan keadaan atau sikap patuh yang dimiliki pegawai terhadap aturan dan kebijakan organisasi. Kendala disiplin yang terjadi di dalam organisasi, baik golongan atasan maupun bawahan, akan mempengaruhi kinerja organisasi. Kedisiplinan pegawai dapat terlihat dari ketepatan waktu dalam menyelesaikan laporan dan terhadap proses pengelolaan anggaran, pegawai yang disiplin dalam melaksanakan tugasnya bisa menciptakan lingkungan kerja yang efesien meningkatkan kinerja pada biro tersebut.

d) Inisiatif

Inisiatif individu saling terkait dengan pikiran, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Pegawai yang memiliki inisiatif atau keinginan dalam mencari solusi serta masalah yang sedang dihadapi dan juga mengajukan perbaikan yang ada sehingga pegawai juga lebih cenderung menyumbangkan ide-ide baru untuk meningkatkan kinerjanya.

2.1.3 Pengukuran Kinerja Pegawai

Menurut Daulay (2019) pengukuran kinerja mencakup empat aspek yaitu:

1. Kualitas, menjelaskan jumlah kesalahan, waktu dan ketepatan saat menyelesaikan pekerjaan. Adapun indikator yang dapat digunakan dalam mengukur kualitas yaitu:
    a. Sesuai prosedur dimaksud melakukan pekerjaan sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP).
    b. Teliti berarti sebisa mungkin pegawai tidak melakukan kesalahan saat perhitungan dan pelaporan data.
2. Kuantitas, berkaitan dengan seberapa banyak pekerjaan atau layanan yang dapat dihasilkan. Adapun indikator yang dapat digunakan dalam kuantitas yaitu :
    a. Sesuai target, artinya target yang dicapai dalam periode waktu tertentu.

b. Banyaknya pekerjaan, artinya volume pekerjaan yang ditangani pegawai.

3. Waktu kerja, menunjukkan jumlah ketidakhadiran, keterlambatan, dan lamanya masa kerja pegawai. Adapun indikator yang digunakan dalam mengukur waktu kerja antara lain:
    a. Tepat waktu, artinya persentase pekerjaan yang dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang ditentukan tanpa mengurangi kualitas kerja.
    b. Cepat bekerja, menunjukkan kecepatan pegawai dalam menyelesaikan tugasnya.
4. Kerja sama, menjelaskan kinerja yang dilakukan setiap kelompok untuk mencapai kinerja yang baik dan menghasilkan kerja sama yang menguntungkan bagi instansi. Adapun indikator yang digunakan dalam mengukur kerja sama antara lain :
    a. Saling membantu : Setiap pegawai mampu membantu penyelesaian pekerjaan yang belum selesai demi tercapainya tujuan bersama.
    b. Hubungan baik yang dicapai instansi baik sesama pegawai didalam maupun dengan mitra luar kerjasama yang dilakukan instansi.

2.2 Beban Kerja

2.2.1 Definisi Beban Kerja

Berdasarkan Permendagri nomor 12 tahun 2008 mengartikan beban kerja sebagai besarnya pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dari suatu organisasi. Setiap pekerjaan membawa beban bagi pelakunya, dan setiap pegawai memiliki kemampuan masing-masing untuk menangani beban kerja tersebut, yang meliputi beban fisik, mental, atau sosial. Mahawati et al., (2021) mengemukakan bahwasanya beban kerja merujuk pada volume pekerjaan yang harus ditanggung oleh tenaga kerja, baik yang bersifat fisik maupun mental, dan merupakan tanggung jawabnya.

Menurut Jodie Firjatullah (2023) beban kerja dimaksud sebagai tahap yang dijalani oleh seseorang dalam menyelesaikan tugasnya dalam kondisi normal selama jangka waktu tertentu, yang semuanya berkaitan dengan indikator-indikatornya. Beban kerja pada pegawai BPKU UNJA yang dimaksud yaitu keseluruhan tugas dan tanggung jawabn serta tuntutan yang diemban oleh pegawai dan harus diselesaikan sesuai dengan waktu yang harus sudah ditentukan, tugas yang diemban berupa perencanaan anggaran, pengelolaan keuangan, administrasi umum dan pengelolaan sistem informasi yang berkaitan dengan universitas. Pengelolaan beban kerja sangat penting untuk kesejahteraan pegawai BPKU demi mencapai keberhasilan tujuan universitas.

Jika seseorang tidak dapat menyelesaikan tugasnya maka disebut sebagai beban. Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa beban kerja merupakan suatu kondisi dimana individu atau kelompok dihadapkan pada sejumlah tugas yang harus diselesaikan dalam periode yang telah ditentukan. Kemampuan individu atau kelompok menyelesaikan tugas-tugas tersebut akan menentukan apakah tugas atau pekerjaan tersebut dianggap sebagai beban atau tidak.

2.2.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja menurut Maharani & Budianto, (2019) yaitu:

a) Faktor internal, merupakan faktor yang berasal dari dalam diri manusia dan dibagi menjadi dua jenis yaitu :
    1. Faktor somatis, berupa kondisi kesehatan pekerja, gangguan tidur, masalah kesehatan mental yang dapat mengurangi kemampuan pegawai dalam menghadapi beban kerja.
    2. Faktor psikis, ini berkaitan dengan motivasi pegawai yang akan mempengaruhi beban kerja. Pegawai yang memiliki motivasi akan lebih bisa menghadapi beban kerja yang tinggi, untuk itu pada BPKU agar menciptakan suasana yang membuat motivasi pegawai meningkat. Selanjutnya cara pandangan pegawai terhadap beban kerja

dapat mempengaruhi kinerja, jika pegawai merasa beban kerja tersebut adil dan wajar maka akan lebih mudah menghadapinya. Lalu kepuasan pegawai dengan pekerjaannya cenderung menganggap beban kerja sebagai pekerjaan yang dapat dikelola.

b) Faktor eksternal, merupakan faktor yang berasal dari lingkungan luar diri pegawai dan meliputi aspek :

1. Tugas fisik, berupa ruang kerja yang baik dan nyaman akan mendukung produktivitas kerja pegawai, misalnya pengaturan meja yang ergonomis, suhu ruangan, ketersediaan alat seperti perangkat lunak yang sesuai dapat membuat pekerjaan lebih mudah dan mengurangi beban kerja, kebersihan ruangan karena dengan ruangan kerja yang nyaman dapat mencegah kelelahan, selanjutnya sikap rekan kerja dan atasan juga mempengaruhi beban kerja.
2. Tugas mental, dengan pekerjaan yang sulit dapat meningkatkan beban mental untuk itu instansi diharapkan bisa memastikan jika pekerjaan yang diberikan adil dan sesuai dengan kemampuan pegawai. Tingkat kesulitan dan tanggung jawab yang jelas dan sesuai sangat penting untuk menghindari beban kerja yang berlebihan. Durasi waktu kerja yang panjang dan istirahat yang kurang akan mebuat pegawai kelelahan. Selanjutnya jadwal lembur kerja yang tidak tetap dapat mengganggu ritme kerja pegawai, pelimpahan tugas yang adil dan jelas dapat mengurangi beban kerja.

2.2.3 Pengukuran Beban Kerja

Menurut Koesomowidjojo (2017) dimensi pengukuran beban kerja yaitu :

1. Kondisi pekerjaan

   Kondisi pekerjaaan mencerminkan tingkat pemahaman seorang pegawai terhadap tugas, tanggung jawab, dan tujuan yang terkait dengan posisinya. Adapun indikator yang dapat digunakan dalam pengukuran kondisi pekerjaan antara lain:

   a. Beban kerja lebih, berarti beban kerja yang dihadapi sesuai dengan kemampuan pegawai.

b. Kondisi tempat kerja, berarti suasana tempat bekerja harus mendukung pekerjaan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaannya.

2. Penggunaan waktu kerja

   Jam kerja yang memenuhi Standar prosedur operasional (SOP) maka beban kerja pegawai bisa berkurang. Adapun indikator yang digunakan dalam pengukuran penggunaaan waktu kerja adalah:

   a. Bekerja sesuai jam kerja, berarti pegawai bekerja dengan waktu yang telah ditentukan instansi tempat kerja.
   b. Selesai tepat waktu, berarti waktu kerja yang diberikan cukup untuk menyelesaikan pekerjaannya.

3. Target yang harus dicapai

   Target kerja yang tinggi dan waktu yang sedikit membuat pegawai merasa terbebani. Jika target tidak tercapai, beban kerja mereka akan semakin bertambah. Adapun indikator yang digunakan dalam pengukuranya antara lain :

   a. Tambahan jam kerja, berarti pegawai diberikan tambahan jam kerja diluar jam kerja biasanya.
   b. Kerjaan tambahan, berarti pegawai mendapatkan pekerjaan yang lebih dari biasanya dan dapat menyelesaikannya sesuai dengan kemampuannya.

2.3 Kepuasan Kerja

2.3.1 Definisi Kepuasan Kerja

Semakin puas seseorang terhadap pekerjaannya maka semakin cepat tercapainya suatu tujuan dari organisasi tersebut. Menurut Alfani, (2018) kepuasan kerja adalah kondisi psikologis yang positif yang dialami oleh pegawai di lingkungan pekerjaannya saat kebutuhan mereka terpenuhi dengan baik. Soomro et al., (2018) menyebutkan bahwa kepuasan kerja menjelaskan keadaan emosional yang menyenangkan yang dialami oleh setiap pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Diketahui bahwa kepuasan kerja berdampak pada keterikatan emosional pegawai dengan organisasi

tempat mereka bekerja, yang dipengaruhi oleh faktor penghargaan intrinsik dan ekstrinsik.

Kepuasan kerja bagi pegawai sangat penting, dimana jika mereka merasa puas terhadap pekerjaannya maka suatu pekerjaan yang beratpun akan dikerjakan dengan rasa senang tanpa terbebani, terutama terhadap jenis pekerjaan yang berat yang dilakukan pegawai BPKU. Kepuasan tidak mencakup pada aspek finansial saja seperti gaji, tunjangan dan upah tetapi juga aspek non finansial seperti lingkungan kerja, hubungan antar semua pegawai BPKU, kesempatan pengembangan diri yang mereka rasakan. Pegawai yang puas akan lebih inovatif dan kreatif dalam melakukan pengembangan program baru dalam meningkatkan proses administrasi di BPKU, pegawai yang puas tentunya akan membagikan pengalaman yang baik terhadap lingkungannya yang dapat meningkatkan reputasi universitas Jambi sebagai tempat bekerja yang mempuaskan.

Kepuasan kerja adalah kombinasi yang berasal dari kepuasan kognitif individu dan kinerja kerja yang efektif. Kepuasan yang efektif diperoleh dari semua penilaian emosional yang positif yang diberikan kepada pekerjaan pegawai. Secara singkat kepuasan kerja diartikan sebagai ungkapan sikap atau perasaan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya yang diberikan oleh instansi.

2.3.2 Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Berikut faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Suryati, (2021) :

a. Kondisi pekerjaan, kebutuhan pegawai yang terpenuhi serta lingkungan kerja yang mendukung akaan membuat kepuasan terhadap tempat kerja.
b. Budaya organisasi, aturan yang sesuai dan mendukung pelaksanaan pekerjaan akan membuat pegawai merasa puas.
c. Gaji atau kompensasi yang didapat sesuai dengan pekerjaan yang telah diselesaikan akan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

d. EfIsiensi kerja, kepuasan kerja dapat terwujud saat pegawai bekerja sesuai dengan kemampuannya.
e. Peluang promosi, dengan adanya kesempatan untuk memperoleh penghargaan atas prestasi kerja, seperti jabatan dan gaji meningkat, mampu meningkatkan kepuasan kerja.
f. Rekan kerja, hubungan yang bak antarpegawai menumbuhkan kepuasan dalam bekerja.

2.3.3 Pengukuran Kepuasan Kerja

Menurut Anggara & Nursanti (2019) pengukuran dimensi kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri.

   Hal ini mengacu pada sejauh mana seseorang merasa puas dengan pekerjaan ditandai dengan tingkat kehadiran yang tinggi dan tanggung jawab yang dimiliki. Adapun indikator yang digunakan dalam pengukuran kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri antara lain ;

   a. Sesuai dengan kemampuan, pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan kemampuan pegawai.
   b. Kesempatan untuk berkembang, pekerjaan yang dilakukan membuat pegawai merasa berkembang dan belajar lebih.

2. Kepuasan terhadap pembayaran.

   Kepuasan ini berhubungan dengan sejauh mana pegawai merasa puas dengan kompensasi yang diterima, termasuk gaji, tunjangan, bonus, dan fasilitas lainnya. Adapun indikator yang digunakan antara lain:

   a. Gaji sesuai kontribusi, merupakan upah yang didapatkan setelah melakukan pekerjaan yang telah dilakukan pegawai.
   b. Bonus, pegawai diberikan bonus bukan berupa uang saja melainkan penghargaan, apresiasi dari atasan saat mendapatkan pekerjaan tambahan.

3. Kepuasan terhadap promosi.

Terkait dengan bagaimana perasaan pegawai terhadap peluang untuk mendapatkan kenaikan jabatan atau promosi dalam organisasi. Adapun indikator yang digunakan antara lain:

a. Kenaikan jabatan, instansi memberikan peluang untuk meningkatkan jabatannya sesuai dengan aturan instansi.
b. Kesempatan berkembang, instansi memberikan peluang kepada pegawai untuk mengembangkan karir ketingkat yang lebih tinggi.

4. Kepuasan terhadap supervisi.

Kepuasan ini menggambarkan perasaan pegawai terhadap hubungan mereka dengan atasan atau pengawas langsung. Adapun indikator yang digunakan antara lain

a. Komunikasi antar atasan, komunikasi yang terjadi antara bawahan dan atasan berjalan dengan baik.
b. Arahan kepada pegawai, atasan memberikan solusi dan arahan kepada pegawai dalam penyelesaikan pekerjaan.

5. Kepuasan terhadap teman sekerja.

Ini mengacu pada seberapa baik hubungan sosial yang terbentuk antara pegawai dan rekan-rekannya di tempat kerja. Adapun indikator yang dapat digunakan dalam pengukuran kepuasan terhadap rekan kerja antara lain :

a. Hubungan baik dengan rekan kerja, setiap pegawai memiliki hubungan yang baik dalam bekerja.
b. Saling membantu, pegawai saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan yang banyak.

2.4 Pengaruh Hubungan Antar Variabel

2.4.1 Pengaruh Beban Kerja (X) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Penelitian yang dilakukan Indriani et al., (2023) menyebutkan adanya pengaruh signifikan antara beban kerja dan kinerja pegawai, dimana kinerja mengalami penurunan setiap tahunnya dikarenakan beban kerja yang didasari sistem terget yang ditetapkan oleh perusahaan, kondisi target yang harus

dipenuhi membuat pegawai harus bekerja berusaha keras, memaksakan diri, tanpa memperhatikan kesehatan yang mengakibatkan pegawai mengalami sakit dan tidak masuk kerja. Ini berarti terjadinya ketidakseimbangan antara input dan hasil yang diterima pegawai pegawai sudah berusaha secara maksimal tetapi hasil yang didapatkan mereka mengalami penurunan kesehatan, terjadinya kesalahan dalam bekerja yang menyebabkan kerugian perusahaan yang juga berdampak kepada pegawai.

Tidak hanya target saja tetapi kualitas dan waktu penyelesaian juga harus taat dimana setiap pegawai harus bekerja dengan cara yang benar, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan. Ketika pegawai terobsesi memenuhi target menyebabkan kualitas pekerjaan tidak tercapai karena adanya perbaikan-perbaikan yang menghabiskan waktu kerja. Apabila pegawai bekerja dengan profesionalisme dan kejujuran, hal ini tidak akan mengakibatkan penurunan kualitas, dan waktu penyelesaian tugas dapat dimanfaatkan secara optimal.

Penelitian yang dilakukan (Nurhandayani, 2023) menyebutkan tinggi rendahnya beban kerja berpengaruh positif pada tinggi rendahnya kinerja pegawai. Penelitian tersebut menyebutkan beban kerja yang berlebihan akan menyebabkan dampak yang kurang baik berupa kelelahan fisik maupun mental tetapi jika beban kerja yang dihadapi kecil juga memberikan dampak tidak baik seperti bosan dan kurangnya motivasi untuk bekerja. Sesuai dengan teori keseimbangan bahwa jika pemberian beban kerja yang sesuai dengan kapasitas dan kemampuan pegawai tentunya akan meningkatkan kinerja pegawai.

Dapat disimpulkan pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai jika seorang pegawai tidak dapat menyelesaikan pekerjaan karena keterbatasannya, maka ada ketidaksesuaian antara tingkat kemampuan diharapkan dengan potensi yang dimilikinya. Jika beban kerja melebihi kapasitas, hal itu dapat mengakibatkan stres dan kelelahan, yang akhirnya berdampak pada penurunan produktivitas dan kualitas kerja pegawai. Pegawai yang merasa terlalu terbebani cenderung mengalami penurunan

motivasi serta kepuasan dalam bekerja.

2.4.2 Pengaruh Beban Kerja (X) Terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja yaitu beban kerja yang tinggi menyebabkan kelelahan fisik hingga stres kualitas pekerjaan menurun, serta ketidaksesuaian kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan yang mengakibatkan dorongan untuk bekerja berkurang dan tidak puas terhadap pekerjaan. Jika beban kerja terlalu berat atau tidak sesuai dengan kemampuan pegawai, hal ini dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan penurunan kepuasan kerja. Sebaliknya, jika beban kerja seimbang dan sesuai dengan kemampuan pegawai, itu cenderung meningkatlan produktivitas, rasa puas, dan kesejahteraan secara menyeluruh. Hubungan ini sejalan dengan penelitian (Fitriani & Yusiana, 2020) yang memaparkan ketidakpuasan pegawai disebabkan oleh kompensasi atau upah yang tidak sesuai dan beban kerja yang banyak, tanpa gaji yang cukup pegawai tentu merasa tidak puas. Ini berarti terjadinya ketidakseimbangan antara input dan hasil yang diterima pegawai yang berari sangat berhubungan dengan teori keseimbangan.

Penelitian yang dilakukan Maha & Herawati (2022) menyebutkan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, pada penelitian ini terjadi ketidakseimbangan antara input dan hasil yang didapatkan pegawai. Ketidakseimbangan, dengan adanya beban kerja membuat pegawai dituntut untuk menggunakan seluruh kompetensi yang dimilikinya, dengan beban kerja yang diberikan seimbang maka pegawai akan merasakan puas terhadap pekerjaannya hal ini berarti terpenuhinya teori keseimbangan.

Dapat disimpulkan ketika pegawai merasakan beban kerja yang mereka dapat tidak sepadan dengan hasil atau imbalan yang diterima, terutama jika mereka menyadari bahwa rekan kerja memperoleh hasil yang lebih baik dengan beban kerja yang sama atau bahkan lebih sedikit, perasaan ketidakadilan dapat muncul. Kondisi ini dapat memicu ketidakpuasan kerja karena pegawai merasa kurang dihargai dan diabaikan. Sebaliknya, jika beban kerja diatur secara proporsional dan imbalan yang diterima sesuai dengan kontribusi yang diberikan, pegawai cenderung merasa lebih puas dan

termotivasi untuk meningkatkan kinerja.

2.4.3 Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Perasaan puas muncul atas dasar pegawai melakukan pekerjaan sesuai dengan kemampuan mereka tanpa ada paksaan yang berari, merasa termotivasi saat bekerja, mendapat dukungan dari rekannya yang berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai. Nabawi, (2019) menghasilkan temuan penelitian bahwasanya variabel kepuasan kerja berdampak pada kinerja pegawai. Pada penelitiannya menunjukkan adanya hubungan saling memengaruhi antara kepuasan dan kinerja. Di satu sisi, kepuasan kerja dapat mendorong peningkatan kinerja, sehingga pegawai yang puas cenderung lebih produktif. Di sisi lain, kepuasan kerja juga dapat timbul akibat kinerja yang baik, dimana pegawai yang lebih produktif akan merasakan kepuasan kerja.

Rasa puas bisa menghasilkan kondisi yang positif bagi pegawai terhadap pekerjaannya, ini berarti terjadinya keseimbangan antara input dan hasil yang dirasakan oleh pegawai. Seorang pegawai memerlukan kepuasan dalam pekerjaannya, baik itu terkait dengan lingkungan kerja, upah, maupun dengan rekan kerjanya. Saat organisasi bisa meningkatkan kepuasan kerja dengan maksimal, maka kinerja yang dilakukan pegawai akan optimal. Sebaliknya, jika pegawai merasa tidak puas dalam pekerjaannya maka dapat menurunkan performa pegawai, peningkatan stres, dan akhirnya kinerja pegawai pun tidak maksimal.

Menurut Mutiara, (2021) menghasilkan temuan terdapat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai karena pegawai merasa sesuai antara input atau usaha yang mereka lakukan dengan hasil yang mereka peroleh, hal ini tentunya membuat kinerja pegawai meningkat. Hubungan antar variabel tersebut diperoleh 0,248 yang berarti semakin meningkat kepuasan kerja pegawai maka kinerja pegawai juga akan meningkat.

Dapat diartikan bahwa kepuasan memberikan dorongan kepada pegawai dalam meningkatkan kinerjanya sebagai rasa berterima kasih terhadap tempatnya bekerja. Semakin seimbang rasa puas yang didapat

terhadap pekerjaan maka kinerja pegawai tentunya mengalami peningkatan. Semakin sebanding dan meningkatnya kepuasan yang dirasakan oleh pegawai terhadap pekerjaan serta kondisi di tempat kerja, maka semakin besar pula potensi pegawai untuk meningkatkan mutu pekerjaan mereka. Kepuasan yang terwujud tidak hanya memengaruhi semangat kerja, tetapi juga berdampak pada produktivitas dan efektivitas pegawai. Oleh karena itu, perusahaan yang mampu menciptakan suasana kerja yang baik dan memberikan kepuasan kepada pegawainya, akan memperoleh hasil kerja yang lebih maksimal dan dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

2.4.4 Pengaruh Beban Kerja (X) dan Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Beban kerja yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Dalam situasi ini, kepuasan kerja berperan sebagai perantara yang memperkuat pengaruh positif beban kerja terhadap kinerja. Dengan kata lain, jika pegawai merasa beban kerja mereka sepadan dengan kemampuan dan dihargai dengan adil, mereka akan lebih puas, dan kepuasan tersebut akan berkontribusi positif terhadap kinerja mereka. Sebaliknya beban kerja yang tidak seimbang dan tingkat kepuasan yang rendah, hal itu dapat menghambat kinerja dan mengurangi efektivitas pegawai. Jika pegawai memikul beban kerja yang banyak maka akan mengurangi kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya.

Gabungan antara beban kerja yang proporsional dan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan menciptakan kondisi yang diinginkan bagi pegawai dalam mencapai kinerja yang maksimal. Dalam konteks teori *equity* beban kerja, kepuasan kerja dan kinerja saling berhubungan, pegawai tentu membandingkan antara beban kerja dan hasil yang diperoleh harus seimbang. Beragamnya tugas adminsitrasi,pengelolaan anggaran dengan tenggat waktu yang sedikit mengindikasikan adanya beban kerja terutama saat akhir tahun.

Pada struktur organisasi BPKU yang terorganisir dengan benar,setiap pegawai mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas diberikan atasan sehingga memudahkan pengelolaan tugas dan kerja sama dengan tim.

Budaya kerja yang mengedepankan keseimbangan dan keterbukaan membuat pegawai dapat mengatasi beban kerja secara efektif. Seperti pegawai menerima beban tugas penyusunan anggaran dalam waktu yang cepat tetapi atasan memberikan dukungan dan pengakuan atas usaha pegawai dalam menyelesaikan tugasnya dapat meningkatkan kepuasan kerja meski beban kerjanya tinggi. Dukungan antar rekan kerja meningkatkan kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya, yang berdampak pada optimalnya kinerja.

Penelitian yang dilakukan Putri et al., (2023) menyampaikan bahwa kinerja pegawai pada kantor tersebut mengalami penurunan yang disebabkan pegawai tidak menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu serta kualitas data yang dihasilkan tidak realibel hal ini disebabkan karena beban kerja yang ditanggung pegawai tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki pegawai sehingga menyebabkan kurangnya kepuasan yang dirasakan pegawai, hal ini juga diartikan adanya ketidakseimbangan yang terjadi.

2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama,tahun, dan judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1.	(Husin; Nurwati; Sitti, 2021) Pengaruh Beban Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelolaan Keungan Dan Aset Daerah Kabupaten Konawe Selatan	Temuan penelitian ini mengindikasikan variabel beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Permasalah dalam penelitian yaitu tingginya beban dan volume kerja, dan rendahnya kemampuan pegawai dan kompensasi yang tidak sebanding dengan pekerjaan yang diberikan.	Variabel X dan Y, metode pengumpulan data menggunakan kuesioner,pengukuran menggunakan skala likert, menekankan pada objek badan layanan keuangan dan perencanaan.	Teknik pengambilan sampling secara purposive sampling, pengolahan data menggunakan software SPSS, menggunakan analisis linier berganda, jenis penelitian gabungan antara kuantitatif dan kualitatif.

2.	*(Ahasyweros et al., 2024) The Effect of Transfers and Workload on the Performance of Cooperative Office Employees*	*The conclusion of this study is that mutation does not affect employee performance, while workload affects employee performance. Simultaneously, mutation and workload affect employee performance at the Balo' Ta Savings and Loans Cooperative Head Office, Tana Toraja Regency.*	Variabel beban kerja, penelitian kuantitatif dengan metode pengumpulan data menggunakan kuesioner	Variabel kompensasi, menggunakan alat olah data SPSS 25, sampel 32 orang
3.	(N. S. Putri et al., 2023)Pengaruh beban kerjadan budaya kerja terhadapkinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel moderating pada Kantor Badan Pusat Statistik Kabupaten Deli Serdang	Penelitian menyebutkan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, kantor mengukur kinerja pegawai dengan melihat tingkat absensi, proses pemberkasan yang tepat waktu, dan kualitas data yang dihasilkan pegawai.	Variabel X&Y, jenis penelitian kuantitatif, menggunakan *software* SmartPLS 3.3.3, menggunakan data tingkat absensi.	Variabel motivasi sebagai variabel moderating, metode sampel jenuh, jumlah sampel 34
4.	(Nurhandayani, 2023) *Work From Home* dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening	*Work from home* dan kepuasan kerja berpengaruh positif pada kinerja pegawai sedangkan beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.	Ada nya variabel x, y, z, teknik pengolahan data menggunakan software Smart PLS	Tidak menggunakan teori equity,4 variabel,objek yang berbeda, menekankan *work from home* yang tidak bisa dilakukan oleh objek peneliti

5.	(Hidayat et al., 2024) Pengaruh pengalaman kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dengan beban kerja sebagai variabel intervening.	Hasil penelitiannya yaitu beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Beban kerja dapat berfungsi sebagai mediasi parsial untuk memberikan pengaruh pengalaman kerja.	3 variabel yang sama yaitu kepuasan kerja, beban kerja dan kinerja pegawai.	Beban kerja sebagai variabel intervening, menggunakan SPSS Versi 25 sebagai alat pengolahan data.
6.	(Widiastuti et al., 2022) Pengaruh gaya kepemimpinan melayani dan beban kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Kecamatan Magelang Utara Kota Magelang dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening	Beban kerja mempengaruhi kepuasan kerja pegawai secara positif dan signifikan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi	Terdapat 2 variabel yang sama yaitu beban kerja dan kepuasan kerja, teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang dibagikan	Variabel intervening menggunakan variabel motivasi kerja, menggunakan SPSS 22
7.	(Fitriya & Kustini, 2022) Pengaruh Kepuasan Kerja dan Pengawasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja	Penelitian menyebutkan Kepuasan kerja berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai. semakin puas pegawai terhadap pekerjaannya maka akan semakin maksimal usaha nya dalam menyelesaikan pekerjaannya.	Variabel Kepuasan kerja dan Kinerja pegawai, pengolahan data dengan Smart PLS.	Variabel kepuasan kerja menjadi variabel x, jumlah populasi 45, menggunakan teknik sampling jenuh
8.	(Kerja & Dan, 2023) pengaruh beban kerja, lingkungan kerja, dan kepuasann kerja terhadap kinerja bendahara pengeluaran	Hasil penelitian menyebutkan beban kerja memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja	Terdapat 3 variabel yang sama. Jenis penelitian kuantitatif.	Variabel lingkungan kerja,tidak ada variabel mediasi, menyusun data yang diukur melalui pendekatan

	\pada satker jajaran polda Maluku	Bendahara Pengeluaran SATKER di lingkungan polda Maluku.		statistik dan komputasi. Software yang digunakan SPSS 21
9.	(E. L. W. Putri et al., 2019) Pengaruh Kepemimpinan, Job Insecurity Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Non Pns Fakultas Pada Universitas Riau Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating	Hasil penelitian Beban kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai non-PNS. Kinerja pegawai non-PNS dipengaruhi oleh beban kerja yang mereka terima. Semakin tinggi beban yang diberikan, maka kinerja mereka biasanyamenurun. Kepuasan kerja juga dapat memoderasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja.	Variabel yang sama, masih dalam konteks perguruan tinggi, teknik *simple random sampling*	Menggunakan *goal-setting theory* salah satu teori motivasi yang menekankan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan, responden hanya pegawai non PNS,pengolahan dataSPSS,
10.	(Mutiara,2021) Pengaruh Beban Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pada Pegawai Dinas Ketenagakerjaan Pemerintah Provinsi Riau	Hasil penelitian mengindikasikan bahwa beban kerja memengaruhi kinerja pegawai. Begitupun kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai karena adanya keseimbangan yang diharapkan oleh pegawai.	3 variabel yang sama, jenis peneltian kuantitatif, teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner	Menggunakan teori dua faktor,menggunakan software SPSS 25 dalam menglah data,metode sampel jenuh.

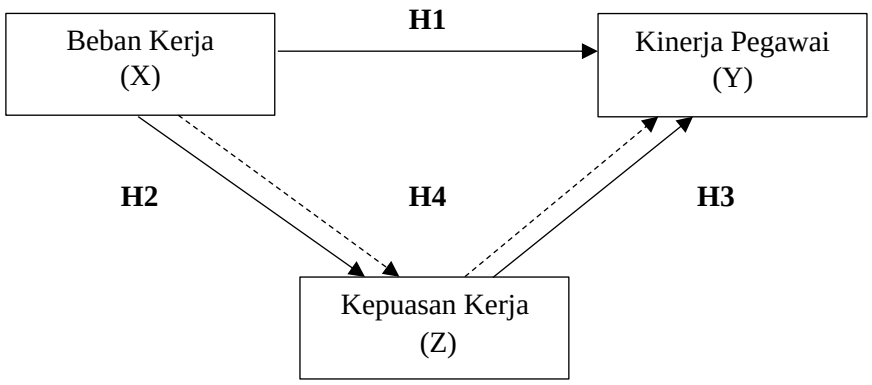
Sumber: Data diolah 2024

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. penelitian terdahulu menyatakan bahwa semakin tinggi beban kerja, semakin tinggi pula kinerja pegawai**.** Hal ini terjadi karena pegawai merasa tertantang dan lebih produktif ketika diberikan tugas yang banyak**.** Namun, ada juga penelitian lain yang menunjukkan bahwa beban kerja yang terlalu tinggi justru dapat menurunkan kinerja pegawai.

2.6 Kerangka Pemikiran

Pada penelitian ini menggunakan tiga variabel, variabel pertama yaitu Beban kerja sebagai variabel independen (X), Kinerja pegawai sebagai variabel dependen (Y), dan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening (Z). Untuk itu penelitian ini menggambarkan bagaimana pengaruh Beban Kerja (X) terhadap Kinerja Pegawai (Y), pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja, pengaruh kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y), serta pengaruh Beban Kerja (X) terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel intervening.

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran



Keterangan :

⟶ : Pengaruh Langsung

⇢ : Pengaruh tidak langsung

Kerangka pemikiran dibuat untuk memudahkan dalam melakukan penelitian dan bisa dijadikan panduan dalam perumusan hipotesis, diilustrasikan dalam bentuk kerangka pemikiran yang terdiri atas kotak yang saling terhubung dengan tanda panah

- H1: Beban kerja ⟶ kinerja pegawai

  Ketika pegawai merasa mampu menangani tugas yang ada, mereka cenderung lebih produktif dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaan.

  H2: Beban kerja ⟶ kepuasan kerja

Beban kerja yang seimbang mampu meningkatkan kepuasan kerja. Pegawai yang tidak terbebani dengan tugas yang berlebihan merasa lebih puas, sementara beban yang terlalu berat bisa menurunkan kepuasan kerja.

- H3 : Kepuasan kerja ⟶ Kinerja Pegawai

  Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaan mereka lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik. Kepuasan kerja dapat meningkatkan komitmen dan loyalitas, yang berujung pada peningkatan kinerja.

- H4 : ⇢ kepuasan kerja sebagai variabel intervening

  Kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel intervening yang menghubungkan beban kerja dan kinerja pegawai. Kepuasan kerja memainkan peran penting dalam mengoptimalkan efek baik dari beban kerja terhadap kinerja.

Secara keseluruhan, hubungan antar variabel menunjukkan bahwa pengelolaan beban kerja yang baik tidak hanya langsung mempengaruhi kinerja, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja. Hal ini menciptakan siklus positif yang mendukung kinerja pegawai.Dalam memperkuat keterkaitan antara beban kerja dan kepuasan kerja, penelitian menggunakan teori keseimbangan (*equtiy*) yang dikembangkan oleh John Stacey Adams tahun 1963. Menurut teori keseimbangan, komponen utamanya terdiri dari input, hasil, dan keseimbangan. Input mencakup hal-hal yang mendukung pekerjaan, seperti jumlah dan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan (Fikri et al., 2023) . Hal-hal yang dianggap bernilai dalam pekerjaan seperti gaji, upah, status, penghargaan, dan kesempatan berkembang, menunjukkan bahwa keseimbangan antara beban kerja dan hasil yang diterima dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Berikut alasan yang mendukung penelitian untuk menggunakan teori equity :

1. Teory equity memberikan perspektif yang mendalam bagaimana pegawai menilai keseimbangan antara kontribusi yang mereka berikan dengan

upah yang didapat. Jika terjadi ketidakseimbangan terhadap hal tersebut beban kerja dapat memicu ketidakpuasan terhadap pegawai.

2. Kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening yang mengaitkan tiap variabel beban kerja dan kinerja pegawai. Saat beban kerja tidak adil, maka kepuasan kerja akan menurun hal ini tentunya akan menurunkan kinerja pegawai.
3. Kebijakan yang adil akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai dengan bekerja lebih giat dan kinerja pegawai bisa meningkat. Untuk itu universitas perlu memperhatikan bagaimana membuat kebijakan yang lebih adil.

Hal tersebut diperkuat dengan penelitian (Dalena et al., 2020) menyebutkan bahwa menurut konsep keseimbangan, kepuasan kerja akan meningkat ketika beban kerja, volume kerja, dan hasil yang diterima berada dalam keseimbangan. Indikator yang disusun menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja. Ini dimaksud keseimbangan sangat penting untuk kelancaran kinerja pegawai, beban kerja yang seimbang menunjang kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya.

2.7 Hipotesis

Menurut Creswell (2017) hipotesis diartikan sebagai pernyataan formal yang menyajikan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Dalam hipotesis terdapat unsur penting hipotesis yaitu dugaan sementara, uji kebenaran antara variabel. Dikatakan jawaban sementara karena jawaban-jawaban tersebut masih didasarkan pada teori-teori yang relevan dan belum didasarkan oleh data yang dikumpulkan. Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka peneliti menyajikan hipotesis sebagai berikut :

H1: Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

H2: Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

H3: Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

H4: Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening mampu mempengaruhi Beban kerja terhadap Kinerja Pegawai secara positif signifikan.