

Pengaruh Beban Kerja, Kompensasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara

Arista Dave Wowor¹, Burhan Niode^{2*}, Wehelmina Rumawas³

Universitas Sam Ratulangi, Indonesia

Email: aristadavewowor@gmail.com, burhanniode@unsrat.ac.id*,

feibyrumawas@unsrat.ac.id

Kata Kunci	Abstrak
Beban Kerja, Kompensasi, Komitmen Organisasi, Kinerja Pegawai, Badan Kepegawaian Daerah	Penelitian ini dilatar belakangi oleh adanya dinamika capaian kinerja pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Sulawesi Utara, di mana hasil capaian tahun 2024 menunjukkan belum tercapainya beberapa target indikator kinerja utama. Fenomena ini diduga dipengaruhi oleh perubahan regulasi dan sistem kerja baru (SIASN) yang berdampak pada peningkatan beban kerja, isu kesenjangan kompensasi antara PNS dan PPPK, kebijakan efisiensi anggaran, serta urgensi mempertahankan komitmen organisasi di tengah penyederhanaan birokrasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Sulawesi Utara. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan jumlah sampel sebanyak 73 responden. Adapun teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner tertutup dan hasil jawaban responden menggunakan skala likert. Teknik analisis data menggunakan SEM-PLS pada aplikasi SmartPLS4 untuk menguji delapan hipotesis yang diajukan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, komitmen organisasi, dan kompensasi; (2) Sebaliknya, kompensasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai; (3) Sedangkan komitmen organisasi juga tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. (4) Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak mampu memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai, maupun pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai. Kesimpulan dari penelitian ini menegaskan bahwa kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara secara dominan dipengaruhi oleh faktor beban kerja secara langsung, sementara komitmen organisasi dan kompensasi belum menjadi faktor pendorong utama dalam peningkatan kinerja pegawai.
Keywords	Abstract
<i>Workload, Compensation, Organizational Commitment, Employee Performance, Regional Civil Service Agency</i>	<i>This study was motivated by the dynamics of performance achievements at the Regional Civil Service Agency (BKD) of North Sulawesi Province, where the 2024 results show that several key performance indicators have not been achieved. This phenomenon is thought to be influenced by regulatory changes and a new work system (SIASN) that has resulted in an increased workload, issues of compensation gaps between civil servants and PPPK, budget efficiency policies, and the urgency of maintaining organizational commitment amid bureaucratic simplification. This study aims to analyze and determine the influence of workload and compensation on employee performance with</i>

organizational commitment as an intervening variable at the Regional Civil Service Agency (BKD) of North Sulawesi Province. The research method used was quantitative with a sample size of 73 respondents. The data collection technique used a closed questionnaire, and the respondents' answers were measured using a Likert scale. The data analysis technique used SEM-PLS in the SmartPLS4 application to test the eight hypotheses proposed. The results of the study indicate that: (1) Workload has a positive and significant effect on employee performance, organizational commitment, and compensation; (2) Conversely, compensation has no significant effect on organizational commitment and employee performance; (3) Meanwhile, organizational commitment also has no significant effect on employee performance. (4) The mediation test results show that organizational commitment is unable to mediate the effect of workload on employee performance, nor the effect of compensation on employee performance. The conclusion of this study confirms that employee performance at the North Sulawesi Provincial Civil Service Agency is predominantly influenced by workload factors, while organizational commitment and compensation are not yet major drivers of employee performance improvement.



PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) memegang posisi sentral sebagai aset paling vital dan strategis bagi setiap organisasi, baik di sektor privat maupun publik. Dalam dinamika manajemen modern, peran SDM telah bergeser dari sekedar alat produksi menjadi mitra strategis dalam pencapaian tujuan organisasi (Almasri, 2016; Basuki, 2023; Purnawati, 2015). Menurut Rumawas (2018) sumber daya manusia adalah orang yang bekerja dalam suatu organisasi atau yang sering juga disebut karyawan. Sumber daya manusia merupakan aset paling penting yang harus dimiliki oleh organisasi dan harus diperhatikan dalam manajemen, karena mereka inilah yang bekerja membuat tujuan, mengadakan inovasi, dan mencapai tujuan organisasi. Sumber daya inilah yang dapat membuat sumber daya lain dapat berjalan. Organisasi atau perusahaan tidak akan dapat memaksimalkan produksi dan laba tanpa adanya karyawan yang berkeahlian, berkompeten, dan berdedikasi tinggi.

Di era reformasi birokrasi dan persaingan global dalam memasuki era revolusi industri 4.0 menuju era society 5.0, tantangan kepada organisasi semakin kompleks, dengan kata lain tuntutan terhadap kinerja dari setiap sumber daya manusia semakin meningkat guna mencapai tujuan dari suatu organisasi atau kantor. Di Indonesia, paradigma ini diimplementasikan melalui agenda reformasi birokrasi yang menuntut terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik (good governance). Aparatur Sipil Negara (ASN), yang terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), berada di garis terdepan dalam menghadapi perubahan ini. Pegawai ASN kini, tidak hanya dituntut untuk bekerja sesuai aturan (rule-based), tetapi harus berorientasi pada kinerja (performance-based) untuk memberikan pelayanan publik yang prima, efektif, dan efisien. Kinerja pegawai yang melampaui ekspektasi menjadi kunci utama dalam merealisasikan visi dan misi organisasi pemerintah di tengah persaingan global yang ketat. Pemerintah dituntut untuk dapat memberikan pelayanan publik yang prima, efektif, dan efisien.

Pencapaian kinerja pegawai yang sangat baik/diatas ekspektasi dan/atau sangat kurang/dibawah ekspektasi ditentukan oleh manajemen kinerja yang tepat. Manajemen kinerja merupakan sebuah cakupan proses pengelolaan sumberdaya yang berorientasi pada peningkatan kinerja secara strategis dari hasil kerja yang dicapai untuk kemajuan tujuan organisasi (Dame et al., 2021; Hadi et al., 2021). Dalam upaya peningkatan kinerja suatu organisasi, manajemen kinerja memegang peranan sentral. Tiga faktor yang seringkali menjadi sorotan utama karena pengaruhnya yang signifikan adalah beban kerja, kompensasi, dan komitmen organisasi. Tiga faktor ini mempunyai hubungan dengan kinerja pegawai dimana pemberian kompensasi akan berkaitan dengan beban kerja yang telah dilaksanakan oleh pegawai dan adanya komitmen organisasi yang tinggi dapat mendukung pegawai agar memberikan kinerja yang baik.

Beban kerja merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja. Beban kerja adalah sejumlah proses atau kegiatan yang harus diselesaikan oleh seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu. Apabila seorang pekerja mampu menyelesaikan dan menyesuaikan diri terhadap sejumlah tugas yang diberikan, maka hal tersebut tidak menjadi suatu beban kerja. Namun, jika pekerja tidak berhasil maka tugas dan kegiatan tersebut menjadi suatu beban kerja (Tampenawas et al., 2023). Beban kerja menjadi landasan penting yang dapat menentukan efektivitas dan keberhasilan kinerja karyawan, yang pada akhirnya berakibat pada performa organisasi secara keseluruhan. Beban kerja yang berlebihan atau distribusi tugas yang tidak merata dapat menimbulkan stres kerja, kelelahan fisik, dan mental, yang pada akhirnya berpotensi menurunkan konsentrasi dan kualitas hasil kerja sehingga berdampak negatif terhadap kinerja pegawai.

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima para pegawai sebagai balas jasa atas prestasinya dalam melaksanakan tugas. Setiap organisasi harus adil dalam memberikan kompensasi sesuai dengan beban kerja yang diterima. Banyak kasus di mana sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas keluar setelah diperoleh dengan susah payah akibat sistem kompensasi yang tidak menarik, sehingga kompensasi bertujuan bukan hanya untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas, tetapi juga untuk mempertahankan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas tersebut (Gandeguai et al., 2024). Dalam struktur pemerintahan, kompensasi tidak hanya berupa gaji pokok, tetapi juga Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) yang idealnya berbanding lurus dengan beban kerja dan prestasi. Ketidakseimbangan antara beban kerja yang berat dengan kompensasi yang diterima dapat memicu persepsi ketidakadilan (inequity), yang berujung pada perilaku kerja kontraproduktif dan penurunan kinerja.

Komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku yang dapat digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi kekuatan pegawai dalam bertahan dan melaksanakan tugas dan kewajibannya pada organisasi. Ketiadaan komitmen organisasi akan berdampak terhadap kinerja pegawainya (Ramadandi, 2021). Pegawai dengan komitmen organisasi yang tinggi cenderung memiliki rasa memiliki (sense of belonging), loyalitas, dan kemauan untuk bekerja melebihi standar yang ditetapkan demi kemajuan organisasi. Sebaliknya, rendahnya komitmen dapat menyebabkan tingkat absensi yang tinggi, niat untuk pindah (turnover intention), dan sikap acuh tak acuh terhadap pencapaian tujuan organisasi yang semuanya bermuara pada rendahnya kinerja.

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Sulawesi Utara merupakan salah satu unsur Perangkat Daerah yang mempunyai tugas dan fungsi sebagai unsur penunjang pemerintahan yang menjadi kewenangan Provinsi di bidang kepegawaian dalam pengelolaan manajemen dan pembinaan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara berdasarkan Peraturan Gubernur Sulawesi Utara Nomor 12 Tahun 2022 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Perangkat Daerah sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Gubernur Sulawesi Utara Nomor 28 Tahun 2024 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Gubernur Sulawesi Utara Nomor 12 Tahun 2022 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Perangkat Daerah.

Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara diukur melalui Indikator Kinerja Utama (IKU) yang ditetapkan sesuai dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Provinsi Sulawesi Utara yang diturunkan melalui Rencana Strategis Perangkat Daerah. Badan Kepegawaian Daerah memiliki peran strategis sebagai “dapur” manajemen ASN, yang tidak hanya bertanggung jawab atas kinerjanya sendiri, tetapi juga memikul beban tanggung jawab untuk mengelola manajemen, pembinaan, dan administrasi seluruh ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara.

Posisi strategis ini menempatkan pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara pada situasi dengan tekanan kerja yang unik. Mereka dituntut untuk memastikan manajemen kepegawaian berjalan zero mistake, disisi lain dituntut harus mencapai target Indikator Kinerja Utama (IKU) yang selaras dengan RPJMD Provinsi Sulawesi Utara. Namun, berdasarkan data evaluasi kinerja tahun 2022 s.d. 2024, terdapat indikasi kesenjangan (gap) antara target yang ditetapkan dengan realisasi di lapangan.

Berdasarkan data kinerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara tahun 2024, diketahui bahwa dari empat indikator kinerja yang dinilai, terdapat satu indikator yang melebihi target, satu indikator mencapai target, dan dua indikator tidak mencapai target. Ketidakaapaian target pada rasio pegawai berpendidikan tinggi dan menengah/dasar serta rasio jabatan fungsional bersertifikat kompetensi disebabkan oleh perubahan metode pengukuran, kebijakan rekrutmen, keterbatasan akses sertifikasi, rendahnya minat pegawai mengikuti pelatihan, serta peningkatan jumlah pegawai berpendidikan dasar. Sementara itu, rasio pegawai fungsional telah melampaui target, namun tetap perlu dikaji kesesuaiannya dengan kebutuhan organisasi agar tidak berdampak pada efektivitas kerja, dan persentase penerapan sistem merit telah mencapai target meskipun masih memerlukan evaluasi berkala untuk menjamin efektivitasnya. Hasil observasi pra-penelitian menunjukkan adanya dinamika antara kinerja ideal dan kinerja aktual yang dipengaruhi oleh perubahan regulasi dan arah kebijakan kepegawaian di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara.

Perubahan regulasi dan kebijakan ini akan meningkatkan target kinerja dari pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara yang akan berdampak langsung pada beban kerja yang akan dilaksanakan. Beban kerja yang meningkat disebabkan oleh perubahan mekanisme sistem kerja baru kepegawaian melalui SIASN, kebijakan penyederhanaan struktur organisasi, penambahan jumlah pegawai ASN pasca kebijakan pengangkatan pegawai honorer menjadi pegawai PPPK dan kebijakan-kebijakan lain yang diberikan oleh Pimpinan. Beban kerja yang tidak terkelola dengan baik (overload) dapat memicu stres, kelelahan, dan

penurunan kualitas kerja yang pada akhirnya memengaruhi produktivitas dan akurasi pelayanan yang diberikan oleh pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara.

Peningkatan beban kerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara seharusnya diimbangi dengan pemberian kompensasi yang layak dan sesuai dengan hasil yang dikerjakan. Kompensasi baik finansial (gaji dan tunjangan kinerja) dan non finansial menjadi hal yang penting dan motivator utama dalam melaksanakan tugas. Kondisi saat ini, pemberian tunjangan kinerja kepada pegawai ASN di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara hanya diberikan kepada pegawai PNS sedangkan pegawai PPPK belum mendapatkannya, selain itu juga terdapat kebijakan efisiensi anggaran di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara yang menyebabkan beberapa pos anggaran yang telah dianggarkan sebagai kompensasi atas pekerjaan yang dilaksanakan harus ditiadakan atau dihapus sehingga dapat menimbulkan permasalahan di kemudian hari. Ketidakpastian pola karier pasca penyederhanaan birokrasi dan tekanan kerja yang tinggi berpotensi mengerosi sense of belonging pegawai. Jika tidak ditangani, hal ini dapat memicu sikap apatis, penurunan inisiatif, atau sekedar bekerja menggugurkan kewajiban tanpa orientasi pada kualitas hasil.

Hubungan antara beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja seringkali secara langsung maupun tidak langsung dapat dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Komitmen organisasi mencerminkan ikatan emosional dan loyalitas pegawai terhadap Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara diduga telah memiliki komitmen organisasi yang tinggi disebabkan rata-rata pegawai sudah memiliki masa kerja > 5 tahun dan telah melaksanakan tugas di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara sejak awal penempatan sebagai seorang pegawai ASN. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi cenderung bersedia melakukan upaya ekstra dan memiliki turnover intention (keinginan pindah) yang rendah. Sebaliknya, penurunan komitmen dapat menyebabkan absensi, keterlambatan, dan sikap apatis yang berdampak langsung pada output kerja yang dilaksanakan.

Beberapa penelitian terkait beban kerja, kompensasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai telah dilakukan dengan hasil yang bervariasi dan terkadang kontradiktif. Pertama, penelitian oleh Rolos et al. (2018) pada PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Manado menemukan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang mengindikasikan bahwa peningkatan beban kerja justru menurunkan produktivitas. Temuan ini sejalan dengan penelitian Kurniawan & Alqifari (2025) pada Sekretariat Pemerintahan Daerah Kabupaten Lombok Timur yang juga mengonfirmasi hubungan negatif antara beban kerja dan kinerja. Kedua, dari aspek kompensasi, penelitian Fau (2024) pada Kantor Camat Luahagundre Maniamolo membuktikan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, yang menunjukkan bahwa peningkatan imbalan finansial dapat mendorong produktivitas. Namun, temuan ini kontras dengan hasil penelitian Rumawas (2016) pada Bank SULUTGO yang menemukan bahwa kompensasi berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja, mengindikasikan bahwa faktor kompensasi tidak selalu menjadi motivator utama. Ketiga, terkait komitmen organisasi, penelitian Rizal et al. (2023) pada Dinas Pendidikan Kota Gorontalo membuktikan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang menunjukkan pentingnya keterikatan emosional terhadap organisasi. Akan tetapi, penelitian Tampenawas et al. (2023) pada Dinas

Koperasi dan UMKM Provinsi Sulawesi Utara justru menemukan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Keempat, penelitian Arifin et al. (2018) menyajikan temuan menarik bahwa beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi, namun berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja, yang mengindikasikan kompleksitas hubungan antar variabel.

Kontradiksi temuan dari berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa hubungan antara beban kerja, kompensasi, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi, karakteristik responden, dan setting geografis penelitian. Secara teoretis, terdapat gap dalam pemahaman mengenai mekanisme mediasi komitmen organisasi dalam hubungan beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja, khususnya dalam konteks organisasi publik di Indonesia. Secara praktis, belum ada penelitian yang secara spesifik mengkaji interaksi keempat variabel ini di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah yang memiliki karakteristik unik sebagai institusi pengelola SDM aparatur. Hal ini menciptakan celah penelitian (research gap) yang signifikan dan mendesak untuk diisi, mengingat peran strategis BKD dalam reformasi birokrasi dan urgensi peningkatan kinerja ASN di era digital.

Kebaruan penelitian ini terletak pada empat aspek fundamental. Pertama, penelitian ini merupakan studi pertama yang secara komprehensif mengintegrasikan beban kerja, kompensasi, dan komitmen organisasi dalam satu model struktural dengan menggunakan pendekatan SEM-PLS untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung pada konteks Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Kedua, penelitian ini mengeksplorasi peran komitmen organisasi sebagai variabel intervening dalam dua jalur mediasi sekaligus (beban kerja→komitmen organisasi→kinerja dan kompensasi→komitmen organisasi→kinerja), yang belum pernah dilakukan dalam setting organisasi pengelola kepegawaian. Ketiga, penelitian ini menggunakan sampling jenuh terhadap seluruh populasi pegawai BKD (73 responden) sehingga menghasilkan generalisasi yang lebih kuat untuk konteks organisasi yang diteliti. Keempat, penelitian ini dilakukan pada momentum krusial pasca implementasi SIASN dan kebijakan penyederhanaan birokrasi, sehingga mampu menangkap dinamika perubahan manajemen ASN yang sedang berlangsung. Kontribusi teoretis penelitian ini adalah memperkaya literatur manajemen SDM sektor publik, khususnya dalam menjelaskan mekanisme psikologis (komitmen organisasi) yang menghubungkan antecedents (beban kerja dan kompensasi) dengan outcomes (kinerja pegawai). Sementara itu, kontribusi praktis penelitian ini adalah menyediakan bukti empiris bagi pengambil kebijakan dalam merumuskan strategi optimalisasi kinerja pegawai berbasis pada pemahaman yang mendalam tentang faktor-faktor yang benar-benar berpengaruh dalam konteks spesifik organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti melihat adanya urgensi untuk menganalisis secara mendalam dan membuktikan secara empiris bagaimana beban kerja, kompensasi, dan komitmen organisasi secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi pimpinan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara dalam merumuskan kebijakan strategis di bidang manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian

kuantitatif dengan judul: “Pengaruh Beban Kerja, Kompensasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara”.

Penelitian ini merumuskan permasalahan mengenai pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai, komitmen organisasi, dan kompensasi, pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai dan komitmen organisasi, serta pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai, termasuk pengaruh tidak langsung beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi. Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menguraikan secara komprehensif hubungan dan pengaruh langsung maupun tidak langsung antara beban kerja, kompensasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini meliputi manfaat teoritis berupa kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen administrasi publik, khususnya terkait pengelolaan sumber daya manusia dalam aspek beban kerja, kompensasi, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai, serta manfaat praktis berupa pemberian masukan dan rekomendasi bagi pimpinan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara dalam merumuskan dan mengevaluasi kebijakan guna meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh beban kerja, kompensasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara dengan metode pendekatan penelitian yang digunakan yaitu penelitian kuantitatif. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis SEM-PLS (Structural Equation Modeling – Partial Least Square) pada aplikasi SmartPLS4. Tempat penelitian dilaksanakan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara yang beralamat di Jalan 17 Agustus Nomor 69 Lantai 2 Kantor Gubernur Sulawesi Utara, dengan waktu pelaksanaan penelitian pada bulan November tahun 2025.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh responden yang melaksanakan tugas sebagai pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara dengan jumlah sebanyak 73 orang, yang merupakan keseluruhan objek penelitian sebagai sumber data yang mewakili karakteristik tertentu dalam penelitian ini. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik non probability sampling dengan metode sampling jenuh, yaitu teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Dengan demikian, sampel dalam penelitian ini berjumlah 73 orang yang merupakan pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara, sehingga tidak ada proses pemilihan sampel karena seluruh populasi dijadikan sebagai sampel penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan melalui metode observasi non partisipan dimana peneliti tidak ambil bagian atau tidak terlihat langsung dalam kegiatan orang-orang yang diobservasi, serta melalui metode angket atau kuesioner tertutup yang telah menyediakan pilihan jawaban untuk dipilih oleh objek penelitian dengan menggunakan pengukuran skala

likert yang memiliki rentang skor 1 sampai 5 untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi responden tentang fenomena yang diteliti. Data sekunder dikumpulkan menggunakan studi dokumen yang meneliti berbagai macam dokumen yang berguna untuk bahan analisis, baik dokumen primer yang ditulis oleh orang yang langsung mengalami suatu peristiwa seperti autobiografi, maupun dokumen sekunder yang ditulis berdasarkan laporan atau cerita orang lain seperti biografi. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi variabel independen yaitu beban kerja dan kompensasi, variabel intervening yaitu komitmen organisasi, serta variabel dependen yaitu kinerja pegawai.

Teknik Analisis Data

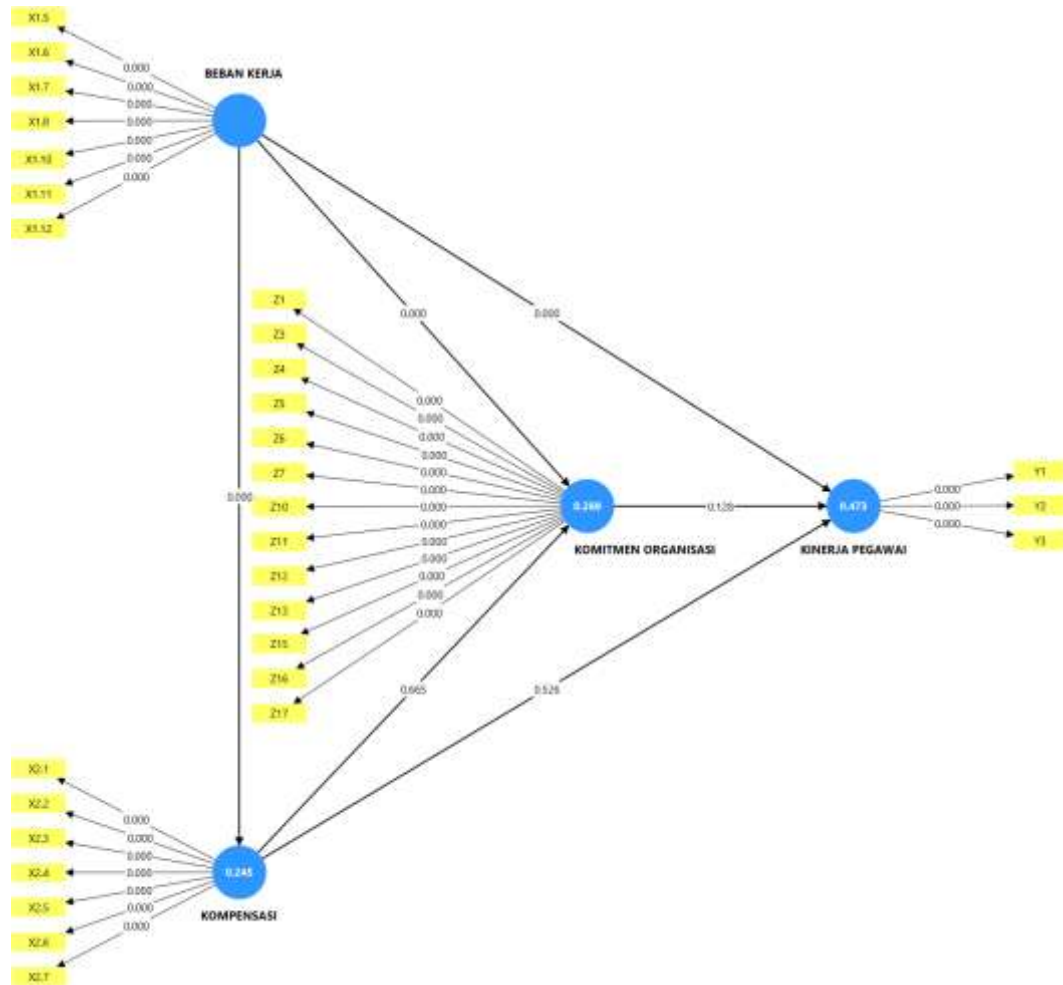
Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis data statistik deskriptif dan SEM-PLS yang terdiri dari pengujian model pengukuran (outer model), model struktural (inner model), dan pengujian hipotesis. Analisis statistik deskriptif dilakukan dengan menghitung total skor dan rata-rata skor setiap variabel, menggunakan distribusi frekuensi yang ditampilkan dalam bentuk tabel atau grafik, serta menggunakan rentang kriteria penilaian dengan rumus $RS = n(m-1)/m$ yang menghasilkan rentang skala sebesar 58,4 untuk mengklasifikasikan persentase skor jawaban responden mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Pengujian model pengukuran (outer model) dilakukan melalui uji validitas yang meliputi convergent validity dengan nilai loading faktor lebih dari 0,60 dan Average Variance Extracted (AVE) lebih dari 0,5, serta discriminant validity dengan membandingkan nilai cross loading faktor dan nilai akar kuadrat AVE, kemudian dilanjutkan dengan uji reliabilitas konstruk menggunakan composite reliability dan cronbach's alpha yang harus di atas 0,70. Pengujian model struktural (inner model) dilakukan dengan mengevaluasi nilai R-square untuk menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi dengan kategori kuat (0,67), moderat (0,33), dan lemah (0,19), effect size (f^2) yang diharapkan nilainya lebih besar dari 0,15, Stone-Geisser Q-square test untuk mengukur predictive relevance dengan nilai lebih besar dari 0, serta Goodness of Fit (GoF) yang dikatakan baik jika nilainya di atas 0,38, dimana model regresi dengan variabel intervening digunakan untuk melihat pengaruh langsung (direct effect) dan pengaruh tidak langsung (indirect effect) melalui analisis jalur atau path analysis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian selanjutnya yaitu melihat signifikansi yang mewakili hubungan yang dihipotesiskan di antara konstruk atau melihat pengaruh antar variabel pada *path coefficients* menggunakan prosedur *bootstrapping*. Selanjutnya yaitu output *bootstrapping* untuk melihat besaran nilai T-statistik (Mahbara, 2024).

Berikut ini adalah hasil pengujian hipotesis menggunakan *bootstrapping* pada aplikasi SmartPLS4:



Gambar 1. Hasil Pengujian Hipotesis menggunakan prosedur *bootstrapping*

1. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Analisis pengaruh langsung berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Ghozali dan latan (Mahbara, 2024) menyatakan hasil uji pengaruh langsung dapat diinterprestasikan yaitu dengan melihat nilai *original* sampel untuk mengetahui hubungan antar variabel. Sedangkan untuk melihat tingkat signifikansi pengaruh hubungan antar variabel yaitu dengan melihat *T Statistics*. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan nilai signifikansi (*significance level*) sebesar 5% (*two tailed*) dan tingkat keyakinan (*confidence level*) sebesar 95% sehingga t-tabel adalah 2,0025, apabila nilai T-statistik > t-tabel maka hasilnya signifikan. Berikut ini adalah hasil dari pengujian pengaruh langsung menggunakan aplikasi SmartPLS4:

Tabel 1. Hasil Pengaruh Langsung

	<i>Original sample (O)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>	Keterangan
Beban Kerja -> Kinerja Pegawai	0,541	4,671	0,000	Diterima
Beban Kerja -> Komitmen Organisasi	0,499	3,976	0,000	Diterima
Beban Kerja -> Kompensasi	0,495	5,309	0,000	Diterima

Kompensasi -> Komitmen Organisasi	0,071	0,432	0,665	Ditolak
Kompensasi -> Kinerja Pegawai	0,068	0,635	0,526	Ditolak
Komitmen Organisasi -> Kinerja Pegawai	0,175	1,524	0,128	Ditolak

Sumber : SmartPLS4, diolah oleh penulis, 2025

Berdasarkan tabel 1 diatas, diperoleh hasil bahwa dari 6 hipotesis, terdapat 3 hipotesis diterima dan 3 hipotesis ditolak. Adapun penjelasan dari hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

- 1) Beban kerja terhadap kinerja pegawai memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,541 dengan nilai t-statistik sebesar 4,671 dan P *value* sebesar 0,000. Dikarenakan nilai P *value* < 5% (0,000 < 0,05) maka dapat disimpulkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H₁) diterima.
- 2) Beban kerja terhadap komitmen organisasi memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,499 dengan nilai t-statistik sebesar 3,976 dan P *value* sebesar 0,000. Dikarenakan nilai P *value* < 5% (0,000 < 0,05) maka dapat disimpulkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H₂) diterima.
- 3) Beban kerja terhadap kompensasi memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,495 dengan nilai t-statistik sebesar 5,309 dan P *value* sebesar 0,000. Dikarenakan nilai P *value* < 5% (0,000 < 0,05) maka dapat disimpulkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompensasi. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H₃) diterima.
- 4) Kompensasi terhadap komitmen organisasi memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,071 dengan nilai t-statistik sebesar 0,432 dan P *value* sebesar 0,665. Dikarenakan nilai P *value* > 5% (0,665 > 0,05) maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H₄) ditolak.
- 5) Kompensasi terhadap kinerja pegawai memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,068 dengan nilai t-statistik sebesar 0,635 dan P *value* sebesar 0,526. Dikarenakan nilai P *value* > 5% (0,526 > 0,05) maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H₅) ditolak.
- 6) Komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,175 dengan nilai t-statistik sebesar 1,524 dan P *value* sebesar 0,128. Dikarenakan nilai P *value* > 5% (0,128 > 0,05) maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H₆) ditolak.

2. Pengaruh Tidak Langsung

Analisis pengaruh tidak langsung dilakukan untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel *intervening* atau

variabel yang memediasi variabel eksogen terhadap variabel endogen (Mahbara, 2024). Berikut ini adalah hasil dari pengujian pengaruh tidak langsung menggunakan aplikasi SmartPLS4:

Tabel 2. Hasil Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample (O)	T statistics ((O/STDEV))	P values	Keterangan
Beban Kerja -> Komitmen Organisasi -> Kinerja Pegawai	0,087	1,349	0,177	Ditolak
Kompensasi -> Komitmen Organisasi -> Kinerja Pegawai	0,012	0,342	0,732	Ditolak

Sumber : SmartPLS4, diolah oleh penulis, 2025

Berdasarkan tabel 2 diatas, diperoleh hasil bahwa 2 hipotesis dinyatakan ditolak. Adapun penjelasan dari hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

- 1) Beban kerja terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,665 dengan nilai t-statistik sebesar 1,349 dan P value sebesar 0,177. Dikarenakan nilai P value > 5% (0,177 > 0,05) maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi tidak mampu memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai sehingga pengaruh tersebut tidak signifikan. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H₇) ditolak.
- 2) Kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,012 dengan nilai t-statistik sebesar 0,342 dan P value sebesar 0,732. Dikarenakan nilai P value > 5% (0,732 > 0,05) maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi tidak mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai sehingga pengaruh tersebut tidak memengaruhi. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H₈) ditolak.

1. Pengaruh Beban Kerja (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan pengujian hipotesis yang dilakukan diketahui bahwa beban kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara mempunyai kemampuan dan keterampilan terhadap tugas-tugas yang dilaksanakan sehingga ketika mendapatkan beban kerja yang tinggi hasil kinerja pegawai yang akan dihasilkan juga semakin tinggi.

Hasil penelitian ini didukung oleh beberapa penelitian terdahulu, penelitian yang dilakukan Tampenawas et al., (2023) mempunyai hasil beban kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hasil penelitian yang sama juga terjadi pada Tumonglo & Purwanto (2025) yang menyatakan bahwa beban kerja yang semakin terstruktur dan sesuai beban kerja yang diberikan maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Walaupun begitu terdapat beberapa penelitian juga yang mendapat hasil penelitian yang berbeda, penelitian yang dilakukan Arifin et al., (2018) menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh tidak signifikan dan negatif terhadap kinerja karyawan, artinya peningkatan beban kerja akan menurunkan kinerja karyawan walaupun tidak signifikan sedangkan penelitian yang dilakukan Rolos et al., (2018) dan Kurniawan & Alqifari, (2025) mendapatkan hasil bahwa

beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang mempunyai arti jika beban kerja meningkat maka akan mengurangi potensi kinerja karyawan dan jika sebaliknya beban kerja menurun maka akan meningkatkan potensi kinerja karyawan.

Hasil penelitian yang menunjukkan positif dan signifikan ini menunjukkan bahwa manajemen pimpinan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara dalam mengatur beban kerja yang diterima oleh pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara sudah baik yang didukung dengan jumlah pegawai yang sesuai dengan kebutuhan serta mempunyai pegawai yang mempunyai kemampuan dan keterampilan dalam melaksanakan tugasnya menjadi beberapa faktor pendukung hasil penelitian ini mendapatkan hasil positif. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan dalam Mahawati et al., (2021) seorang tenaga kerja memiliki kemampuan tersendiri dalam hubungannya dengan beban kerja. Mungkin di antara mereka lebih cocok untuk beban fisik, atau mental, atau sosial. Terdapat persamaan umum dalam standar beban kerja di mana setiap orang hanya mampu memikul beban sampai suatu berat tertentu. Beban kerja yang dirasa optimal bagi seseorang apabila penempatan seorang tenaga kerja yang tepat pada pekerjaan yang tepat atau pemilihan tenaga kerja tersehat untuk pekerjaan yang tersehat pula. Derajat ketepatan suatu penempatan kerja meliputi kecocokan pengalaman, keterampilan, motivasi dan lain-lain sebagainya.

2. Pengaruh Beban Kerja (X1) terhadap Komitmen Organisasi (Z)

Berdasarkan pengujian hipotesis yang dilakukan diketahui bahwa beban kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara memiliki tanggung jawab dan beban tugas yang tinggi justru merasa lebih terikat secara emosional dan loyal terhadap Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara.

Hasil penelitian ini didukung penelitian terdahulu yang dilakukan Arifin et al., (2018) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional, artinya peningkatan beban kerja akan berpengaruh pada peningkatan komitmen organisasional. Beberapa hasil penelitian mendapatkan hasil yang berbeda, penelitian yang dilakukan Saputra (2025) menyatakan bahwa beban kerja tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional yang berarti bahwa beban kerja bukanlah faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional yang dirasakan oleh pramuniaga. Selain itu penelitian yang dilakukan Sonda et al., (2025) menyatakan beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja yang berlebihan dapat menghambat keterikatan dan komitmen pengurus terhadap organisasi, terutama jika tidak diimbangi dengan manajemen waktu dan pembagian tugas yang proporsional.

Yusuf & Syarif (2017) menjelaskan bahwa komitmen pegawai terhadap organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu

- a) Faktor pribadi yang meliputi usia dan masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, status perkawinan, dan keterlibatan kerja;
- b) Faktor situasional yang meliputi harga dari suatu tempat, keadilan organisasi, karakteristik jabatan, dan dukungan organisasi;
- c) Faktor posisi yang meliputi masa kerja, peluang berinvestasi, keterlibatan sosial antara pegawai, kesempatan bekerja di luar yang tidak ada dan pekerjaan yang secara terstruktur.

Hasil penelitian yang menunjukkan positif dan signifikan ini menunjukkan bahwa pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara yang mempunyai kemampuan dan keterampilan dalam melaksanakan tugasnya, memiliki kondisi dan lingkungan pekerjaan yang sangat baik dan sehat sehingga hasil dari pelaksanaan beban kerja yang diberikan akan meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi.

3. Pengaruh Beban Kerja (X1) terhadap Kompensasi (X2)

Berdasarkan pengujian hipotesis yang dilakukan diketahui bahwa beban kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kompensasi. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara dalam melaksanakan tugas pekerjaan akan sebanding dengan apa yang akan diterima dalam bentuk tunjangan tambahan penghasilan atau kompensasi lainnya.

Penulis mencoba mencari penelitian terdahulu di berbagai mesin pencarian online maupun publikasi yang meneliti tentang beban kerja dengan kompensasi tetapi belum ditemukan penelitian yang serupa, sehingga ini menjadi kebaruan (*novelty*) dalam penelitian.

Pemberian kompensasi sebagaimana dimaksud dalam Firdaus & Oetarjo (2022) agar diperoleh efisiensi penggunaan waktu kerja dan untuk mempertahankan karyawan kompeten. Kompensasi diberikan berdasarkan:

- a) Sistem waktu merupakan sistem dalam kompensasi yang didasarkan pada jumlah waktu bekerja yang disesuaikan dengan standar waktu dengan besaran kompensasi berdasarkan lama bekerja;
- b) Sistem hasil adalah besaran kompensasi yang sistem kompensasinya didasarkan pada banyaknya output atau hasil yang dikerjakannya. Semakin besar produk atau output yang dihasilkan karyawan akan semakin besar kompensasinya; dan
- c) Sistem borongan adalah cara pengupahan dengan menetapkan dasar upah sesuai volume pekerjaan, banyaknya alat yang digunakan dan lama mengerjakannya.

Hasil penelitian yang menunjukkan positif dan signifikan ini menunjukkan bahwa pelaksanaan beban kerja yang dilaksanakan oleh pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara telah dikonversikan dalam bentuk kompensasi (tambahan penghasilan pegawai) dimana semakin tinggi beban kerja atau volume pekerjaan yang diselesaikan, semakin besar peluang pegawai mendapatkan insentif kinerja atau poin yang dikonversi menjadi kompensasi finansial dengan tetap mengacu pada batasan kompensasi yang ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa sistem reward di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara sudah berjalan “on the track”, di mana sistem e-kinerja yang diterapkan telah membuat para pegawai bersemangat dalam melaksanakan tugas dikarenakan mereka harus mencapai poin tertentu untuk mendapatkan kompensasi yang ditentukan.

4. Pengaruh Kompensasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan pengujian hipotesis yang dilakukan diketahui bahwa kompensasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara merasa gaji yang diterima setiap bulan sebagai imbalan atas kinerja yang telah dilaksanakan sudah pasti diterima dikarenakan aturan pemberian gaji kepada pegawai ASN yang pasti selalu menerima pada awal bulan tanpa ada pemotongan walaupun tidak berkinerja selama pegawai tersebut tetap masuk kantor setiap hari.

Hasil penelitian ini didukung penelitian terdahulu yang dilakukan Octavia et al., (2023) dan (Rumawas, 2016) bahwa kompensasi berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja pegawai. Beberapa hasil penelitian tidak sesuai dengan hasil penelitian ini, penelitian yang dilakukan Rumawas (2011), Arifin et al., (2018), Fau (2024), dan Kurniawan & Alqifari (2025) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti semakin tinggi kompensasi maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Teori dua faktor yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg menawarkan pandangan radikal yang membedakan antara faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja (motivators) dan yang menyebabkan ketidakpuasan kerja (hygiene factors). Motivator Factors (Intrinsic) terdiri dari prestasi, pengakuan pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan karir dan pertumbuhan pribadi yang bersifat untuk menguatkan diri dan rasa berharga sedangkan Hygiene Factors (Extrinsic) terdiri atas gaji, kebijakan perusahaan, kondisi kerja, hubungan antar pribadi, supervisi dan keamanan kerja yang lebih bersifat ketidakpuasan bukan menciptakan motivasi (Tarumingkeng, 2025). Dalam teori Herzberg, gaji seringkali dianggap sebagai Hygiene Factor (faktor pemelihara), bukan motivator. Artinya, keberadaan kompensasi mencegah ketidakpuasan, namun ketika terjadi kenaikan gaji tidak serta merta mendorong kinerja menjadi luar biasa.

Hasil penelitian yang tidak berpengaruh signifikan ini menunjukkan bahwa faktor kompensasi yang diterima oleh pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara tidak serta merta meningkatkan kinerja pegawai, yang mungkin dianggap sebagai hak normatif yang sudah pasti diterima (fixed income). Oleh karena itu, pemberian kompensasi tidak lagi menjadi pemicu utama kinerja harian mereka. Motivasi kinerja mereka tampaknya lebih didorong oleh desakan tugas beban kerja yang diberikan daripada iming-iming uang semata dan para pegawai merasa kompensasi yang diterima saat ini sudah sesuai dan cukup dengan kebutuhan yang mereka harus penuhi.

5. Pengaruh Kompensasi (X2) terhadap Komitmen Organisasi (Z)

Berdasarkan pengujian hipotesis yang dilakukan diketahui bahwa kompensasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa loyalitas pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara tidak dapat dibeli dengan materi atau uang.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan Arifin et al., (2018) dan Nasution (2021) mendapatkan hasil penelitian kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Yang mempunyai arti peningkatan kompensasi akan berpengaruh pada peningkatan komitmen organisasional tetapi sebaliknya jika terjadi penurunan kompensasi akan menyebabkan penurunan komitmen organisasi.

Salah satu faktor dari komitmen organisasi yaitu Person organization Fit (P-O fit) yang didefinisikan sebagai kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai individu. Para praktisi dan peneliti berpendapat bahwa P-O fit adalah kunci utama untuk memelihara dan mempertahankan komitmen karyawan yang sangat diperlukan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif tingkat kesesuaian individu dengan organisasi sangat bergantung pada bagaimana organisasi mampu memenuhi kebutuhan karyawan. Pemenuhan kebutuhan karyawan oleh organisasi, seperti kompensasi, lingkungan fisik kerja dan kesempatan untuk maju sangat

diperlukan oleh karyawan. Di lain pihak, organisasi membutuhkan kontribusi karyawan dalam bentuk komitmen, keahlian dan kemampuan mereka (Yusuf & Syarif, 2017).

Hasil penelitian yang tidak berpengaruh signifikan ini menunjukkan bahwa kompensasi yang diterima pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara tidak serta merta mempengaruhi komitmen organisasi dari para pegawai, yang mempunyai arti bahwa komitmen organisasi dibangun atas dasar faktor non-finansial, seperti stabilitas pekerjaan sebagai ASN, lingkungan kerja, budaya organisasi, atau kebanggaan korps, bukan karena besaran gaji dan tunjangan yang diterima. Jika kompensasi meningkat, pegawai senang, tetapi itu tidak menjamin mereka akan lebih mencintai organisasi secara mendalam.

6. Pengaruh Komitmen Organisasi (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan pengujian hipotesis yang dilakukan diketahui bahwa komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara yang memiliki tingkat kesetiaan atau loyal belum tentu menghasilkan kinerja yang tinggi.

Hasil penelitian ini didukung penelitian terdahulu yang dilakukan Tampenawas et al., (2023) dan Rumawas (2016) yang mendapatkan hasil bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Beberapa hasil penelitian tidak sesuai dengan hasil penelitian ini, penelitian yang dilakukan (Rizal et al., 2023). Arifin et al., (2018) dan Rumawas (2011) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.

Pijakan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi adalah kinerja. Jika tidak ada kinerja maka seluruh bagian organisasi, maka tujuan tidak dapat tercapai. Suatu organisasi atau perusahaan jika ingin maju atau berkembang maka dituntut untuk memiliki pegawai yang berkualitas. Pegawai yang berkualitas adalah pegawai yang kinerjanya dapat memenuhi target atau sasaran yang ditetapkan oleh Perusahaan. Faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal.

- a) Faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang antara lain ability (kemampuan) yang mencakup bakat alami dan kapabilitas yang diperlukan dalam keberhasilan menyelesaikan tugas. Bakat adalah bakat alami yang membantu karyawan mempelajari dan melakukan tugas-tugas secara lebih cepat dan lebih baik
- b) Faktor eksternal, yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, antara lain disebabkan oleh memiliki rasa komitmen organisasi yaitu sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi, dengan cara tetap bertahan dalam organisasi, membantu mencapai tujuan organisasi dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan alasan apapun sebagai salah satu faktor yang mendukung pencapaian kinerjanya (Yusuf & Syarif, 2017).

Hasil penelitian yang tidak berpengaruh signifikan ini bisa terjadi karena komitmen organisasi lebih bersifat sikap (attitude), sedangkan kinerja adalah hasil (outcome). Seorang pegawai mungkin sangat setia dan bangga menjadi bagian dari Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara, namun jika ia tidak memiliki kompetensi teknis yang memadai atau dukungan fasilitas yang cukup, kinerjanya tidak akan meningkat signifikan. Loyalitas saja tidak

cukup untuk menyelesaikan tugas-tugas administratif kepegawaian yang kompleks tanpa didukung oleh skill dan manajemen waktu yang baik.

7. Pengaruh Beban Kerja (X1) melalui Komitmen Organisasi (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan pengujian hipotesis yang dilakukan diketahui bahwa komitmen organisasi tidak berperan sebagai variabel mediasi antara beban kerja dan kinerja pegawai. Jika memperhatikan hasil pengujian (H1 diterima dan H6 ditolak), dapat dijelaskan bahwa beban kerja mempengaruhi kinerja secara langsung (Direct Effect), bukan melalui perasaan loyalitas atau komitmen organisasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara bekerja keras menyelesaikan beban kerja yang tinggi bukan karena mereka merasa terikat/berkomitmen tinggi lalu kemudian bekerja baik. Sebaliknya, mereka bekerja baik karena tuntutan tugas itu sendiri (deadline, standar pelayanan, tekanan regulasi). Sedangkan untuk komitmen organisasi di sini hanya berstatus sebagai dampak psikologis dari beban kerja (H2 diterima), namun komitmen tersebut “berhenti” di situ dan tidak diteruskan menjadi pendorong kinerja. Loyalitas pegawai bersifat pasif (hanya perasaan memiliki), sedangkan kinerja membutuhkan dorongan aktif yang dalam kasus ini datang langsung dari desakan Beban Kerja.

8. Pengaruh Kompensasi (X2) melalui Komitmen Organisasi (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan pengujian hipotesis yang dilakukan diketahui bahwa komitmen organisasi tidak berperan sebagai variabel mediasi antara kompensasi dan kinerja pegawai. Jika memperhatikan hasil pengujian (H4 dan H6 ditolak), dapat dijelaskan bahwa kompensasi tidak membangun komitmen organisasi, hal ini menunjukkan bahwa uang/tunjangan yang diterima pegawai BKD tidak serta merta membuat mereka lebih loyal secara emosional. Selain itu juga komitmen organisasi tidak mendorong kinerja rasa loyal pun tidak menjamin kinerja baik.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa cara meningkatkan kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara dengan meningkatkan kompensasi agar pegawai memiliki komitmen organisasi dan berharap kinerja yang dilaksanakan naik adalah strategi yang tidak efektif. Kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara pada penelitian ini tidak didorong oleh faktor transaksional (uang -> loyalitas -> kerja), melainkan lebih pada faktor kepatuhan terhadap tugas (beban kerja).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa beban kerja merupakan faktor utama yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara, di mana tingginya tuntutan tugas dan volume pekerjaan justru mendorong pegawai untuk bekerja lebih produktif. Beban kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kompensasi, yang menunjukkan bahwa pemberian tanggung jawab kerja yang besar membuat pegawai merasa lebih dihargai, memiliki keterikatan yang lebih kuat dengan instansi, serta selaras dengan sistem kompensasi yang diterima. Namun demikian, komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga loyalitas atau keterikatan

emosional terhadap instansi tidak secara otomatis meningkatkan hasil kerja. Selain itu, kompensasi juga tidak terbukti efektif dalam memengaruhi kinerja pegawai maupun komitmen organisasi, karena faktor finansial dipersepsikan sebagai hak normatif yang tidak lagi menjadi motivator utama. Lebih lanjut, komitmen organisasi tidak mampu berperan sebagai variabel intervening dalam memediasi pengaruh beban kerja maupun kompensasi terhadap kinerja pegawai, sehingga hubungan yang terbentuk bersifat langsung tanpa melalui mekanisme mediasi komitmen organisasi.

REFERENSI

- Almasri, M. N. (2016). Manajemen sumber daya manusia: Implementasi dalam pendidikan Islam. *Kutubkhanah*, 19(2), 133–151.
- Arifin, M. Z., Alhabsji, T., & Utami, H. N. (2018). Pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap komitmen organisasional dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 5(2), 136–145. <https://doi.org/10.26905/jbm.v5i2.2393>
- Basuki, N. (2023). Mengoptimalkan modal manusia: Strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif untuk pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4(2), 182–192.
- Dame, B., Rumawas, W., & Waworundeng, W. (2021). Pengaruh disiplin kerja, komitmen organisasional, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Bank Prisma Dana Sulawesi Utara. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 11(2).
- Fau, F. (2024). Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Luahagundre Maniamolo. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, 7(1).
- Firdaus, V., & Oetarjo, M. (2022). *Manajemen kompensasi* (Buku ajar). Umsida Press.
- Gandeguai, K., Niode, B., Praktinjo, M., Pioh, N., & Rumawas, W. (2024). Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai negeri sipil dalam pelaksanaan pelayanan publik pada Badan Kepegawaian. *Jurnal Ilmiah Kajian Politik Lokal dan Pembangunan*, 10(3).
- Hadi, M. A., Ratnasari, S. L., & Sinaga, E. P. (2021). Pengaruh pelatihan, kompetensi, disiplin kerja, komitmen organisasional, dan stres kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil. *Equilibria*, 8(2), 100–112.
- Kurniawan, T., & Alqifari, M. (2025). Pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai Sekretariat Pemerintahan Daerah Kabupaten Lombok Timur. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen*, 1(3), 13–17.
- Mahawati, E., Yuniwati, I., Ferinia, R., Fani, P. P. R. T., Sari, A. P., Fitriyatunur, R. A. S. Q., Sesilia, A. P., Dewi, I. M. I. K., & Bahri, S. (2021). *Analisis beban kerja dan produktivitas kerja*. Yayasan Kita Menulis.
- Mahbara, E. R. Y. H. (2024). *Model kinerja perawat melalui komunikasi interpersonal yang dimediasi oleh keterlibatan kerja (Studi pada Rumah Sakit Umum Daerah Haji Abdoel Madjid Batoe Kabupaten Batang Hari)* (Disertasi doktoral, Program Studi Manajemen).
- Nasution, D. N. (2021). *Pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi karyawan pada PT Nicho Sukses Perkasa di Pekanbaru* (Skripsi).
- Octavia, A. N., Sihite, M. G., & Ardi, N. D. A. (2023). Pengaruh lingkungan kerja, kompensasi, dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pematang. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Pariwisata dan Perhotelan*, 2(1), 483–491. <https://doi.org/10.55606/jempper.v2i1.902>

- Purnawati, L. (2015). Perencanaan sumber daya manusia sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Unita*, 5.
- Ramadandi, M. (2021). *Pengaruh komitmen organisasi dan reward terhadap kinerja karyawan pada PT Waletindo Setia Persada Pekanbaru*.
- Rizal, M., Alam, H. V., & Asi, L. L. (2023). Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Gorontalo. *JAMBURA: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 5(3), 1126–1140. <https://ejurnal.ung.ac.id/index.php/JIMB/article/view/18216>
- Rolos, J. K., Sambul, S. A., & Rumawas, W. (2018). Pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Asuransi Jiwasraya Cabang Manado Kota. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 6(4), 19–27.
- Rumawas, W. (2011). Pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap komitmen organisasional, kompensasi, dan kinerja karyawan. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 9(4), 1322–1334.
- Rumawas, W. (2016). The influence of human resource development, organizational commitment, compensation, working environment, and leadership style on employee performance. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 5(10), 56–62.
- Rumawas, W. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. Unsrat Press.
- Saputra, P. (2025). Pengaruh beban kerja terhadap komitmen organisasi melalui stres kerja dan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. *Equator Journal of Management and Entrepreneurship*, 13(1), 54–67. <https://doi.org/10.26418/ejme.v13i1.87270>
- Sonda, S., Nurman, N., Dipotatmodjo, T. S. P., Tawe, A., & Hamka, R. A. (2025). Pengaruh beban kerja terhadap komitmen organisasi dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(3), 5742–5749.
- Tampenawas, B. B., Dotulong, L. O., & Pandowo, M. H. C. (2023). Pengaruh beban kerja, komitmen organisasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal EMBA*, 11(4), 1108–1117. <https://doi.org/10.35794/emba.v11i4.52345>
- Tarumingkeng, R. C. (2025). *Teori motivasi Herzberg (Teori dua faktor)*. <https://rudycr.com/ab/Teori.Motivasi.Herzberg–Teori.Dua-Faktor.pdf>
- Tumonglo, D., & Purwanto, A. (2025). The influence of workload and work environment on employee performance. *International Journal of Social, Policy and Law*, 6(3).
- Yusuf, R. M., & Syarif, D. (2017). *Komitmen organisasi: Definisi, dipengaruhi, dan mempengaruhi*. Nas Media Pustaka.