

The Effect Of Workload On Job Satisfaction Through Compensation As A Mediation Variable On Employees At The Brimob Bhayangkara Hospital

*Endah Sulistyowati¹⁾, Nur Asniati Djaali²⁾, Ajeng Tias Endarti³⁾

¹⁾²⁾³⁾Program Studi S2 Kesehatan Masyarakat, Fakultas Kesehatan, Universitas MH Thamrin

*Correspondence author: Endah Sulistyowati, endahsulistyowati98@gmail.com, Jakarta, Indonesia

DOI: <https://doi.org/10.37012/jik.v18i2.3482>

Abstract

Job satisfaction among healthcare professionals is a crucial factor in maintaining the quality of service, which is frequently constrained by high workloads and compensation discrepancies. This study aims to analyze the influence of workload on job satisfaction through the mediation of compensation among 113 contract healthcare workers at Bhayangkara Brimob Hospital. Utilizing a quantitative design with a cross-sectional approach, data were collected using the NASA-TLX and Job Satisfaction Survey instruments and subsequently analyzed via Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS). The results demonstrate a significant positive relationship between workload and compensation ($\beta = 0,423$; $T = 4,901$; $p < 0,001$) as well as between compensation and job satisfaction ($\beta = 0,555$; $T = 8,232$; $p < 0,001$). Conversely, workload exhibits a significant negative relationship with job satisfaction ($\beta = -0,464$; $T = 5,978$; $p < 0,001$). Compensation is empirically proven to mediate the effect of workload on job satisfaction, yielding an indirect effect value of 0.235 ($T=4,004$; $p<0,001$). This study concludes that while high workloads diminish job satisfaction, adequate compensation effectively mitigates such impacts. Therefore, fair and proportional remuneration policies based on actual workload are essential to enhance job satisfaction and the quality of healthcare services in a sustainable and systematic manner.

Keywords: Compensation, Healthcare Workers, Job Satisfaction, Workload

Abstrak

Kepuasan kerja tenaga kesehatan merupakan faktor krusial dalam menjaga kualitas pelayanan yang sering terkendala oleh tingginya beban kerja dan ketidaksesuaian kompensasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja melalui mediasi kompensasi pada Rumah Sakit Bhayangkara Brimob. Metode penelitian yang digunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *cross-sectional*, dengan jumlah sampel 113 pegawai. Data dikumpulkan melalui instrumen NASA-TLX serta *Job Satisfaction Survey* dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif signifikan antara beban kerja dan kompensasi ($\beta = 0,423$; $T = 4,901$; $p < 0,001$) serta antara kompensasi dan kepuasan kerja ($\beta = 0,555$; $T = 8,232$; $p < 0,001$). Sebaliknya, beban kerja memiliki hubungan negatif signifikan dengan kepuasan kerja ($\beta = -0,464$; $T = 5,978$; $p < 0,001$). Kompensasi terbukti secara empiris memediasi pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja dengan nilai *indirect effect* 0,235 ($T=4,004$; $p<0,001$). Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa beban kerja tinggi menurunkan kepuasan kerja, namun kompensasi memadai efektif meredam dampak tersebut. Oleh karena itu, kebijakan remunerasi yang adil dan proporsional berbasis beban kerja aktual sangat diperlukan guna meningkatkan kepuasan kerja serta mutu pelayanan kesehatan secara berkelanjutan dan sistematis.

Kata Kunci: Beban Kerja, Kepuasan Kerja, Kompensasi, Tenaga Kesehatan

PENDAHULUAN

Kepuasan kerja merupakan salah satu indikator penting dalam menilai kualitas sumber daya manusia, termasuk pada sektor pelayanan kesehatan. Secara global, tingkat kepuasan kerja masih menjadi perhatian karena hanya sekitar 21% karyawan di dunia yang memiliki keterikatan tinggi terhadap pekerjaannya, sedangkan sebagian besar lainnya berada pada kondisi kurang terlibat atau tidak puas dalam bekerja (Talentiv, 2025). Kondisi serupa juga terjadi di Indonesia, di mana tingginya tuntutan pekerjaan, ketidaksesuaian kompensasi, dan kurangnya dukungan organisasi menjadi faktor yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Di lingkungan rumah sakit, permasalahan kepuasan kerja menjadi semakin kompleks karena pegawai dihadapkan pada beban kerja yang tinggi, tanggung jawab yang besar, serta tuntutan pelayanan yang berlangsung selama 24 jam. Beban kerja yang berlebihan dapat menurunkan kepuasan kerja, memicu stres kerja, meningkatkan risiko burnout, serta berdampak pada kualitas pelayanan yang diberikan kepada pasien (Robbins & Judge, 2017). Di sisi lain, kompensasi yang adil diyakini mampu memperkuat kepuasan kerja karena karyawan akan menilai keseimbangan antara usaha yang diberikan dengan imbalan yang diterima (Adams, 1963; Herzberg et al., 1959a).

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sedangkan kompensasi juga terbukti berpengaruh terhadap kepuasan maupun kinerja pegawai. (Bellaudi, 2021) menemukan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sementara (Hardiansyah & Kusuma, 2024) membuktikan bahwa beban kerja serta kompensasi, baik langsung maupun tidak langsung, berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Meskipun demikian, penelitian mengenai peran kompensasi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara beban kerja dan kepuasan kerja, khususnya pada pegawai non-tenaga kesehatan di rumah sakit, masih relatif terbatas sehingga memerlukan kajian lebih lanjut.

Urgensi penelitian ini didukung oleh kondisi di Rumah Sakit Bhayangkara Brimob. Berdasarkan data enam bulan terakhir, tingkat turnover pegawai mencapai 10,29%, yang menunjukkan adanya pergerakan pegawai pada kategori sedang dan perlu menjadi perhatian manajemen dalam menjaga stabilitas sumber daya manusia. Hasil pra-survei terhadap 50 pegawai non-tenaga kesehatan juga menunjukkan bahwa 77,6% responden menyatakan memiliki beban kerja yang tinggi dan harus menyelesaikan banyak pekerjaan setiap hari, bahkan 58% responden membutuhkan waktu tambahan untuk menyelesaikan

pekerjaannya. Selain itu, 61,2% responden menyatakan bahwa gaji yang diterima belum sesuai dengan beban kerja yang dijalankan serta mengharapkan kompensasi yang lebih layak sesuai standar yang berlaku. Temuan tersebut mengindikasikan adanya ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kompensasi yang diterima, sehingga berpotensi menurunkan kepuasan kerja pegawai.

Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Rumah Sakit Bhayangkara Brimob dengan kompensasi sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam penyusunan kebijakan pengelolaan beban kerja dan pemberian kompensasi guna meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain cross-sectional. Pengumpulan data primer dilakukan secara simultan dalam satu periode penelitian, yaitu pada bulan Januari–Maret 2026. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai kontrak di Rumah Sakit Bhayangkara Brimob yang berjumlah 257 orang, meliputi tenaga kesehatan maupun tenaga non-kesehatan. Jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin pada tingkat kesalahan 5% sehingga diperoleh 113 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan simple random sampling, sehingga setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk terpilih sebagai responden.

Instrumen penelitian berupa kuesioner yang terdiri atas tiga variabel. Variabel beban kerja diukur menggunakan NASA Task Load Index (NASA-TLX) yang mencakup enam dimensi, yaitu mental demand, physical demand, temporal demand, performance, effort, dan frustration level. Variabel kepuasan kerja diukur menggunakan Job Satisfaction Survey (JSS) yang meliputi aspek gaji, promosi, supervisi, tunjangan, penghargaan, prosedur kerja, rekan kerja, sifat pekerjaan, dan komunikasi. Variabel kompensasi diukur menggunakan kuesioner yang disusun berdasarkan indikator kompensasi finansial dan nonfinansial yang telah disesuaikan dengan konteks organisasi rumah sakit. Contoh pernyataan pada masing-masing variabel meliputi: "Pekerjaan saya menuntut konsentrasi yang tinggi" (beban kerja), "Saya puas dengan kompensasi yang saya terima" (kompensasi), dan "Saya merasa puas dengan pekerjaan saya secara keseluruhan" (kepuasan kerja).

Sebelum digunakan, seluruh instrumen diuji validitas menggunakan korelasi Product

Moment Pearson dan diuji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha untuk memastikan validitas dan konsistensi internal instrumen. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS). Tahapan analisis meliputi evaluasi outer model, yang terdiri atas uji convergent validity, discriminant validity, dan composite reliability, serta evaluasi inner model melalui pengujian koefisien jalur (path coefficient), nilai R^2 , dan pengujian hipotesis menggunakan teknik bootstrapping berdasarkan nilai T-statistic ($>1,96$) dan p-value ($<0,05$). Analisis ini digunakan untuk menguji pengaruh langsung beban kerja terhadap kepuasan kerja, pengaruh beban kerja terhadap kompensasi, pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja, serta pengaruh tidak langsung beban kerja terhadap kepuasan kerja melalui kompensasi sebagai variabel mediasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Distribusi karakteristik responden menunjukkan dominasi pegawai perempuan sebanyak 103 orang atau 91,2% yang mencerminkan profil tenaga kesehatan di Rumah Sakit Bhayangkara Brimob. Mayoritas responden berada pada kategori usia produktif muda antara 25 sampai 35 tahun dengan proporsi sebesar 72,6%. Berdasarkan latar belakang pendidikan, lulusan Diploma (D3) mendominasi sebesar 69,9% dibandingkan lulusan Sarjana (S1). Masa kerja responden sebagian besar berada pada rentang 1 sampai 5 tahun yang merepresentasikan tenaga kerja relatif baru. Unit Rawat Inap menjadi kontributor responden terbesar mencapai 36,3% dengan jabatan perawat sebagai posisi paling dominan sebesar 58,4%. Sebaran data ini memberikan gambaran representatif mengenai komposisi sumber daya manusia pada berbagai unit pelayanan di rumah sakit tersebut. Keberagaman unit kerja memastikan hasil penelitian memiliki validitas eksternal yang kuat dalam merepresentasikan kondisi empiris seluruh pegawai kontrak.

Tabel 1.
Statistik Deskriptif Beban Kerja, Kompensasi, dan
Kepuasan Kerja Pegawai di Rumah Sakit Bhayangkara Brimob

Variabel	N	Mean	Median	SD	Min	Max
Beban Kerja (X)	113	23,77	22,00	3,645	18	30
Kompensasi (Z)	113	41,59	42,00	12,570	21	59
Kepuasan Kerja (Y)	113	88,70	97,00	20,064	39	107

Analisis deskriptif beban kerja di Rumah Sakit Bhayangkara Brimob menunjukkan nilai rata-rata sebesar 23,77 dari skor maksimal 30 yang mengindikasikan tingginya tuntutan

pekerjaan bagi tenaga kesehatan kontrak. Kondisi tersebut tidak selaras dengan persepsi kompensasi yang hanya mencapai nilai rata-rata 41,59 atau sekitar 52% dari skor maksimal 100 sehingga mencerminkan ketidakcukupan imbalan dibandingkan kontribusi pegawai. Rendahnya kepuasan kerja dengan rata-rata 88,70 dari skor maksimal 180 mempertegas adanya kesenjangan antara tanggung jawab operasional dan kompensasi yang diterima. Standar deviasi yang signifikan pada variabel kompensasi dan kepuasan kerja menunjukkan variasi persepsi antar unit kerja yang memerlukan perhatian manajerial secara mendalam. Ketidakseimbangan sistemik ini berisiko meningkatkan *turnover intention* dan menurunkan kualitas pelayanan kesehatan apabila tidak dilakukan intervensi kebijakan yang logis dan terukur. Secara empiris, akumulasi beban kerja tinggi tanpa dukungan kompensasi yang memadai menjadi determinan utama rendahnya kepuasan kerja pegawai sesuai dengan teori motivasi kerja.

Tabel 2.
Koefisien Jalur Beban Kerja dengan Kompensasi

Variabel	Koefisien Jalur (β)	T-Statistik	P-Value
Beban Kerja – Kompensasi	0,423	4,901	0,000

Analisis model struktural menggunakan *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) menunjukkan koefisien jalur beban kerja terhadap kompensasi sebesar 0,423. Nilai *T-Statistic* sebesar 4,901 yang melebihi nilai kritis 1,96 serta *P-Value* 0,000 membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan secara statistik. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan beban kerja secara linear memperkuat ekspektasi pegawai terhadap kompensasi sebagai bentuk imbal balik atas kontribusi kerja. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa hubungan fungsional antara kedua variabel bersifat konsisten dan valid pada seluruh responden penelitian. Secara empiris, hasil ini menunjukkan bahwa beban kerja merupakan determinan penting dalam membentuk persepsi keadilan kompensasi bagi tenaga kesehatan di Rumah Sakit Bhayangkara Brimob sesuai dengan prinsip teori pertukaran sosial dalam manajemen sumber daya manusia.

Tabel 3.
Koefisien Jalur Kompensasi dengan Kepuasan Kerja

Variabel	Koefisien Jalur (β)	T-Statistik	P-Value
Kompensasi – Kepuasan Kerja	0,555	8,232	0,000

Berdasarkan hasil analisis PLS-SEM yang tersaji pada Tabel 5.8, diperoleh nilai koefisien jalur kompensasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,555 dengan nilai T-Statistik sebesar 8,232 yang lebih besar dari nilai kritis 1,96, dan P-Value sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kompensasi dengan kepuasan kerja pegawai di Rumah Sakit Bhayangkara Brimob. Arah hubungan yang positif bermakna bahwa semakin baik dan memadai kompensasi yang dirasakan oleh pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang mereka rasakan.

Tabel 4.
Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)
(X) Beban Kerja	0,866	0,870
(Y) Kepuasan Kerja	0,980	0,981
(Z) Kompensasi	0,964	0,964

Hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* variabel beban kerja sebesar 0,866, kepuasan kerja 0,980, dan kompensasi 0,964 yang melampaui ambang batas 0,6. Pengujian melalui *composite reliability* turut memperkuat hasil tersebut dengan nilai masing-masing variabel sebesar 0,870, 0,981, dan 0,964 yang berada di atas standar minimum 0,7. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh butir pernyataan mampu mengukur konstruk penelitian secara stabil dan akurat. Terpenuhinya kriteria reliabilitas dan validitas secara komprehensif memberikan dasar empiris yang kuat untuk melanjutkan analisis pada tahap pengujian model struktural atau *inner model*.

Tabel 5.
Nilai R-Square

Variabel	R-square
(Y) Kepuasan Kerja	0,305
(Z) Kompensasi	0,179

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai R-Square Variabel Kepuasan Kerja yaitu sebesar 0,305, maka nilai tersebut merupakan tanda Variabel Beban Kerja berpengaruh terhadap Variabel Kepuasan Kerja sebesar 30,5%. Sisanya sebesar 69,5% dipengaruhi oleh variabel lain. Serta nilai R-Square Variabel Kompensasi yaitu sebesar 0,179, maka nilai tersebut merupakan tanda Variabel Beban Kerja berpengaruh terhadap Variabel Kompensasi sebesar 17,9% dan sisanya sebesar 82,1% dipengaruhi oleh variabel lain.

Tabel 6.
Uji Hipotesis

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STD EV)	P values
(X) Beban Kerja -> (Y) Kepuasan Kerja	-0,464	-0,480	0,078	5,978	0,000
(X) Beban Kerja -> (Z) Kompensasi	0,423	0,431	0,086	4,901	0,000
(Z) Kompensasi -> (Y) Kepuasan Kerja	0,555	0,571	0,067	8,232	0,000
(X) Beban Kerja -> (Z) Kompensasi -> (Y) Kepuasan Kerja	0,235	0,247	0,059	4,004	0,000

Berdasarkan hasil analisis *inner model* ditemukan bahwa variabel Beban Kerja Berpengaruh Negatif dan Signifikan Terhadap Variabel Kepuasan Kerja. Terlihat dari nilai koefisien regresi sebesar -0,464. dan dari hasil pengolahan data terdapat nilai T- Statistik sebesar 5,978 Lebih besar dari nilai T-Tabel yaitu 1,96 dengan nilai P- Value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka dari itu Variabel Beban Kerja Berpengaruh Negatif dan Signifikan Terhadap Variabel Kepuasan Kerja.

Selanjutnya, variabel Beban Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Kompensasi. Terlihat dari nilai koefisien regresi sebesar 0,423. dan dari hasil pengolahan data terdapat nilai T- Statistik sebesar 4,901 Lebih besar dari nilai T-Tabel yaitu 1,96 dengan nilai P- Value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka dari itu Variabel Beban Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Kompensasi. Selain itu, Variabel Kompensasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Kepuasan Kerja. Terlihat dari nilai koefisien regresi sebesar 0,555. dan dari hasil pengolahan data terdapat nilai T- Statistik sebesar 8,232 Lebih besar dari nilai T-Tabel yaitu 1,96 dengan nilai P- Value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka dari itu Variabel Kompensasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Kepuasan Kerja.

Serta, Variabel Beban Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Kepuasan Kerja Melalui Variabel Kompensasi Sebagai Variabel Mediasi. Terlihat dari nilai koefisien regresi sebesar 0,235. dan dari hasil pengolahan data terdapat nilai T- Statistik sebesar 4,004 Lebih besar dari nilai T-Tabel yaitu 1,96 dengan nilai P- Value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka dari itu Variabel Beban Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Kepuasan Kerja Melalui Variabel Kompensasi Sebagai Variabel Mediasi.

Hubungan Beban Kerja dengan Kompensasi Pegawai di Rumah Sakit Bhayangkara Brimob

Peningkatan beban kerja secara linear memperkuat ekspektasi pegawai terhadap imbalan yang proporsional sebagai bentuk keseimbangan antara kontribusi dan imbalan. Hubungan positif ini terjadi karena semakin tinggi tuntutan dan tanggung jawab pekerjaan, semakin besar kebutuhan atau ekspektasi pegawai terhadap kompensasi yang adil. Fenomena tersebut selaras dengan penelitian (Hardiansyah & Kusuma, 2024) yang menyatakan bahwa tingginya tuntutan pekerjaan mendorong evaluasi kritis terhadap kesesuaian kompensasi yang diterima. Tenaga kesehatan yang menanggung risiko serta volume tugas berat menuntut rekognisi finansial lebih memadai guna menjaga keadilan distributif dalam organisasi

Penelitian (Bellaudi, 2021) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan serta berkaitan erat dengan intensitas tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan. Upah dan imbalan yang diberikan kepada pegawai semestinya mencerminkan kompleksitas serta tanggung jawab operasional sehingga tercipta keterkaitan logis antara beban kerja dengan besaran kompensasi yang diharapkan. Secara teoretis, (Hasibuan, 2013) menjelaskan bahwa penetapan kompensasi dipengaruhi oleh faktor produktivitas, kemampuan membayar, jabatan, serta pendidikan dan pengalaman. Hal ini menegaskan bahwa sistem remunerasi dalam organisasi seharusnya dirancang dengan mempertimbangkan beban kerja nyata guna menjamin keadilan distributif yang objektif dan terukur bagi seluruh sumber daya manusia.

Kenyataan di Rumah Sakit Bhayangkara Brimob menunjukkan kesenjangan nyata antara tuntutan kerja dan imbalan yang diterima oleh tenaga kesehatan kontrak. Meskipun beban kerja terdistribusi pada kategori cukup (52,2%) dan tinggi (47,8%), persepsi terhadap kompensasi justru berada pada kategori rendah sebesar 88,5%. Kondisi ini mengindikasikan bahwa sistem kompensasi yang berlaku saat ini belum mampu mengimbangi tingginya beban operasional yang dihadapi oleh pegawai. Temuan empiris tersebut memberikan landasan kuat bagi manajemen untuk segera melakukan evaluasi serta penyesuaian kebijakan remunerasi. Sinkronisasi antara analisis beban kerja di setiap unit pelayanan dengan standar kompensasi menjadi krusial untuk menjaga stabilitas performa organisasi dan motivasi kerja secara sistematis.

Hubungan Kompensasi dengan Kepuasan Kerja Pegawai di Rumah Sakit Bhayangkara Brimob

Hasil penelitian membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai di Rumah Sakit Bhayangkara Brimob dengan koefisien jalur sebesar 0,555 serta nilai *T-Statistic* 8,232 yang melampaui ambang batas 1,96. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas kompensasi yang dirasakan pegawai secara linear berdampak pada peningkatan kepuasan kerja secara optimal. Fenomena tersebut selaras dengan penelitian (Bellaudi, 2021) yang menyatakan bahwa imbalan finansial maupun non-finansial merupakan determinan utama dalam menciptakan rasa puas dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Secara teoretis, pemberian kompensasi yang adil dan memadai menumbuhkan rasa dihargai pada diri pegawai sehingga berkontribusi langsung pada produktivitas serta kenyamanan dalam menjalankan tugas profesi (Ilmiah et al., 2025; Nandawiyah et al., 2025).

Penelitian (Hardiansyah & Kusuma, 2024) menyatakan bahwa kompensasi langsung dan tidak langsung secara signifikan memengaruhi kepuasan karyawan, di mana imbalan finansial memberikan kepuasan seketika sementara tunjangan jangka panjang menciptakan rasa aman. Berdasarkan Teori Dua Faktor (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959), kompensasi dikategorikan sebagai faktor *hygiene* yang pemenuhannya bersifat krusial untuk mencegah ketidakpuasan kerja, meskipun bukan merupakan satu-satunya faktor pendorong motivasi. Temuan ini didukung oleh Teori Keadilan Adams yang menyatakan bahwa kepuasan tercapai saat rasio antara *input* berupa usaha dan kompetensi sebanding dengan *output* atau imbalan yang diterima. Kompensasi sebagai hygiene factor mencegah ketidakpuasan serta keadilan antara beban kerja dan kompensasi penting. Kondisi di Rumah Sakit Bhayangkara Brimob menunjukkan ketidakseimbangan nyata, mengingat 88,5% responden menerima kompensasi rendah di tengah beban kerja yang tinggi. Kesenjangan sistemik ini menjadi determinan utama rendahnya kepuasan kerja sehingga diperlukan kebijakan remunerasi yang lebih berkeadilan dan berbasis beban kerja aktual guna menjaga stabilitas pelayanan kesehatan secara sistematis dan logis.

Hubungan Beban Kerja dengan Kepuasan Kerja Pegawai di Rumah Sakit Bhayangkara Brimob

Hasil penelitian membuktikan pengaruh negatif dan signifikan beban kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Rumah Sakit Bhayangkara Brimob dengan koefisien jalur - 0,464 serta nilai *T-Statistic* 5,978 yang melampaui ambang batas 1,96. Temuan ini

mengindikasikan bahwa peningkatan beban kerja secara linear berdampak pada penurunan tingkat kepuasan kerja bagi tenaga kesehatan kontrak. Secara teoretis, (Robbins & Judge, 2017) menjelaskan bahwa beban kerja berlebihan memicu perasaan tertekan, hilangnya kontrol pekerjaan, serta ketidakseimbangan antara usaha dan imbalan. Data empiris memperkuat premis tersebut melalui fakta bahwa 47,8% responden menanggung beban kerja tinggi sementara 64,6% responden mengalami kepuasan kerja rendah. Konsistensi antara teori dan hasil pengolahan data ini menunjukkan bahwa tekanan operasional yang melampaui kapasitas individu menjadi determinan utama dalam menurunkan kenyamanan profesional.

Hasil penelitian ini selaras dengan (Kristanti, Bastian & Amdanata, 2024) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja tenaga kesehatan akibat tingginya tuntutan tugas, kompleksitas klinis, serta risiko lingkungan rumah sakit yang menekan kepuasan profesional secara akumulatif. (Kristiyanto & Khasanah, 2021) menyatakan bahwa beban kerja berlebihan memicu tekanan psikologis berupa stres dan kecemasan yang secara langsung berkontribusi pada penurunan kepuasan kerja di Rumah Sakit Bhayangkara Brimob. Meskipun kekuatan korelasi berada pada level lemah, signifikansi statistik yang terbukti menunjukkan bahwa hubungan negatif tersebut bersifat konsisten dan bukan merupakan kebetulan. Berdasarkan (Munandar, 2014), pengelolaan sistematis terhadap kompleksitas tugas, waktu kerja, dan sistem *shift* menjadi kunci utama dalam menjaga beban kerja tetap optimal.

Analisis Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja melalui Kompensasi Sebagai Variabel Mediasi di Rumah Sakit Bhayangkara Brimob

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui kompensasi sebagai variabel mediasi dengan nilai koefisien *indirect effect* sebesar 0,235 dan *T-Statistic* 4,004. Hasil penelitian ini secara statistik mengonfirmasi peran kompensasi dalam memediasi hubungan antara tuntutan pekerjaan dan kepuasan profesional tenaga kesehatan secara bermakna. Secara komprehensif, pengaruh langsung beban kerja terhadap kepuasan kerja bersifat negatif melalui koefisien -0,464, namun kehadiran mediasi kompensasi mampu memberikan pengaruh tidak langsung yang positif. Mekanisme ini menunjukkan bahwa kompensasi berfungsi sebagai *balancing mechanism* yang mampu meredam dampak negatif dari tingginya beban operasional. Secara substantif, beban kerja yang tinggi tidak akan menurunkan kepuasan kerja secara drastis apabila diimbangi dengan sistem remunerasi yang proporsional dan adil.

Teori keadilan (Adams, 1963) menyatakan terkait mekanisme mediasi ini yaitu beban kerja tinggi merepresentasikan *input* besar dari pegawai kepada organisasi. Dalam kerangka kerja ini, apabila kontribusi tersebut tidak diimbangi dengan *output* sepadan berupa kompensasi memadai, pegawai akan mempersepsikan ketidakadilan yang berimplikasi langsung pada penurunan kepuasan kerja. Namun, apabila kompensasi meningkat secara proporsional dengan beban kerja, persepsi keadilan tetap terjaga sehingga dampak negatif beban kerja terhadap kepuasan kerja dapat diredam secara efektif melalui jalur mediasi positif. Hasil penelitian ini didukung oleh (Hardiansyah & Kusuma, 2024) yang menyatakan bahwa kompensasi berperan sebagai jembatan signifikan dalam menghubungkan tuntutan pekerjaan dengan kepuasan karyawan. Respons organisasi melalui peningkatan kompensasi yang proporsional menumbuhkan rasa dihargai dan diakui atas pengorbanan profesional pegawai, yang secara psikologis mentransformasi pengalaman beban kerja berat menjadi lebih dapat diterima tanpa harus mengurangi volume tugas secara absolut. (Rivai & Sagala, 2013) juga menyatakan bahwa sistem kompensasi yang dirancang berdasarkan beban kerja aktual akan menghasilkan fondasi kepuasan kerja berkelanjutan karena adanya persepsi keadilan organisasi. Dalam konteks Rumah Sakit Bhayangkara Brimob, di mana 88,5% responden merasakan kompensasi rendah di tengah beban kerja yang tinggi, urgensi perbaikan sistem remunerasi menjadi sangat krusial. Penyesuaian kebijakan kompensasi yang berbasis pada keadilan distributif akan memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan motivasi dan komitmen pegawai.

(Mangkunegara, 2015) menyatakan bahwa dinamika beban kerja, kompensasi, dan kepuasan kerja pada sektor kesehatan memiliki kompleksitas tinggi karena adanya faktor intrinsik seperti panggilan profesi dan tanggung jawab moral terhadap keselamatan pasien. Meskipun faktor tersebut mampu meningkatkan daya tahan pegawai terhadap tekanan operasional, pemenuhan kebutuhan ekonomi melalui kompensasi yang adil tetap tidak dapat tergantikan sebagai bentuk pengakuan formal organisasi. Hasil penelitian ini memberikan implikasi strategis bagi manajemen Rumah Sakit Bhayangkara Brimob bahwa peningkatan kompensasi bagi pegawai kontrak merupakan investasi yang menghasilkan manfaat ganda. Intervensi tersebut terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja secara langsung sekaligus meredam dampak negatif beban kerja tinggi melalui jalur mediasi yang signifikan. Oleh karena itu, kebijakan remunerasi yang proporsional dengan beban kerja aktual menjadi solusi logis dan empiris untuk menciptakan iklim organisasi yang sehat, adil, dan kondusif bagi tenaga kesehatan. Penyesuaian sistem kompensasi ini pada

akhirnya akan berkontribusi pada keberlanjutan motivasi pegawai serta peningkatan mutu pelayanan kesehatan secara menyeluruh.

Pembahasan Nilai R-Square

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai R-Square kepuasan kerja sebesar 0,305, yang berarti beban kerja dan kompensasi hanya mampu menjelaskan 30,5% variasi kepuasan kerja pegawai, sedangkan 69,5% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti. Sementara itu, nilai R-Square kompensasi sebesar 0,179, yang menunjukkan bahwa beban kerja hanya menjelaskan 17,9% variasi kompensasi, sedangkan 82,1% dipengaruhi oleh faktor lain. Nilai tersebut menunjukkan kemampuan prediksi model berada pada kategori rendah hingga moderat, sehingga kepuasan kerja pegawai rumah sakit tidak hanya ditentukan oleh beban kerja dan kompensasi.

Dalam konteks rumah sakit, masih banyak faktor lain yang berpotensi lebih dominan memengaruhi kepuasan kerja, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, hubungan antar rekan kerja, kesempatan pengembangan karier, sistem promosi, komunikasi organisasi, keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance), keamanan kerja, serta dukungan organisasi. Selain itu, besaran kompensasi juga dapat dipengaruhi oleh kebijakan remunerasi rumah sakit, masa kerja, tingkat pendidikan, jabatan, kompetensi, dan hasil penilaian kinerja. Oleh karena itu, meskipun beban kerja dan kompensasi merupakan faktor yang signifikan, peningkatan kepuasan kerja memerlukan pendekatan yang lebih komprehensif melalui pengelolaan berbagai aspek organisasi secara terpadu.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, desain cross-sectional hanya menggambarkan kondisi pada satu waktu sehingga belum dapat menjelaskan hubungan kausal secara pasti antarvariabel. Kedua, data diperoleh melalui kuesioner dengan metode self-report, sehingga masih terdapat kemungkinan terjadinya bias persepsi maupun bias sosial dari responden. Ketiga, penelitian hanya dilakukan pada satu rumah sakit sehingga hasil penelitian memiliki keterbatasan dalam generalisasi pada rumah sakit lain yang memiliki karakteristik organisasi dan sistem kompensasi yang berbeda. Keempat, model penelitian hanya menjelaskan sebagian variasi kepuasan kerja, sehingga masih terdapat faktor-faktor lain di luar model yang berpotensi memberikan pengaruh lebih besar terhadap kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal, memperluas lokasi penelitian, serta menambahkan variabel seperti

gaya kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasi agar diperoleh model yang lebih komprehensif.

SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja yang tinggi secara langsung menurunkan kepuasan kerja pegawai, sedangkan kompensasi yang memadai berperan meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, kompensasi secara empiris terbukti menjadi mekanisme penyeimbang (balancing mechanism) yang krusial dalam memediasi hubungan antara beban kerja dan kepuasan kerja, sehingga mampu meredam dampak negatif beban kerja terhadap kepuasan kerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa pengelolaan beban kerja yang proporsional perlu diimbangi dengan sistem kompensasi yang adil, kompetitif, dan sesuai dengan beban kerja aktual agar kepuasan kerja tetap terjaga serta mendukung peningkatan kualitas pelayanan di Rumah Sakit Bhayangkara Brimob. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan memperluas cakupan responden pada berbagai rumah sakit serta mempertimbangkan variabel lain, seperti gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja.

REFERENSI

1. Adams, J S. (1963). Towards an Understanding of Inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
2. Adams, J Stacy. (1963). Towards an Understanding of Inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
3. Bellaudi, V A. (2021). *Pengaruh Lingkungan Kerja, Hubungan Kerja, Fasilitas Kerja, Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) ULP Rayon Bandar Jaya*. Universitas Muhammadiyah Metro.
4. Bellaudi, Vinda Adhika. (2021). *Pengaruh Lingkungan Kerja, Hubungan Kerja, Fasilitas Kerja, Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) ULP Rayon Bandar Jaya*. Universitas Muhammadiyah Metro.
5. Hardiansyah, A., & Kusuma, S. F. (2024). Pengaruh Beban Kerja, Kompensasi Langsung, dan Kompensasi Tidak Langsung terhadap Kepuasan Kerja pada PT.

- Bintang Baru Sentosa. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, 4(2), 717–726. <https://doi.org/10.37481/jmeh.v4i2.795>
6. Hasibuan, M. S. . (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi revisi)*. Bumi Aksara.
 7. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959a). *The Motivation to Work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
 8. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959b). *The Motivation to Work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
 9. Ilmiah, D. E. M. A., Isaroh, S. N., Kusuma, L. C., & Qurrotu'aini, N. I. (2025). Peran Kompensasi dalam Mencapai Kesejahteraan dan Kepuasan Kerja Karyawan. *Trending: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi*, 3(1), 206–218.
 10. Kristanti, R., Bastian, A., & Amdanata, D. D. (2024). Analisa Pengaruh Beban Kerja, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Perawat dan Tenaga Kesehatan di Lingkungan Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Rokan Hulu. *South East Asian Management Concern*, 1(2), 51–59. <https://doi.org/10.61761/seamac.1.2.51-59>
 11. Kristiyanto, T., & Khasanah, N. (2021). Pengaruh Beban Kerja, Job Insecurity dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 3(3), 558–572. <https://doi.org/10.32639/jimmba.v3i3.890>
 12. Mangkunegara, A. A. A. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
 13. Munandar, A. S. (2014). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Universitas Indonesia Press.
 14. Nandawiyah, A. R., Rizal, M., Marsiska, F. N., Adawiya, Q. A., & Setianingrum, N. (2025). Peranan Kompensasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan BMT NU Cabang Asembagus Kabupaten Situbondo. *Menulis: Jurnal Penelitian Nusantara*, 1(6), 563–569.
 15. Rivai, V., & Sagala, E. J. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Rajawali Pers.
 16. Robbins, S P, & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.

17. Robbins, Stephen P, & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior (17th ed.)*. Pearson Education.
18. Talentiv. (2025). *Employee Engagement: Strategi Efektif Meningkatkan Keterlibatan Karyawan di Era Hybrid dan AI*.