



Determinasi Kinerja ASN: Analisis Beban Kerja, Kompensasi, dan Mediasi Semangat Kerja

Sari Sakarina^{1*}, Sri Lestari², Nasir³

^{1,2,3} Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tridinanti, Indonesia

Email: sarisakarina@univ-tridinanti.ac.id¹, Srllestari352377@gmail.com², nasir@univ-tridinanti.ac.id³

*Penulis Korespondensi: sarisakarina@univ-tridinanti.ac.id

Abstract. This study aims to analyze the determinants of civil servant performance by examining the effects of workload and compensation, with work motivation as a mediating variable, at the Regional Secretariat of South Sumatra Province. The research employed a quantitative approach with an explanatory design to test the proposed hypotheses. The sample was selected using proportional random sampling to ensure representative participation of civil servants across units. Data were analyzed using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) to evaluate both the measurement and structural models. The findings reveal that workload and compensation significantly influence both work motivation and employee performance. Work motivation has a positive and significant effect on performance and serves as a partial mediator in the relationship between workload and compensation on performance. This indicates that appropriate workload management and fair compensation not only directly enhance performance but also indirectly improve it by strengthening employees' motivation. The R² results demonstrate that the model possesses moderate to strong explanatory power in predicting civil servant performance. Overall, the study underscores the importance of balancing workload distribution and implementing performance-based compensation systems to foster higher motivation and optimize organizational performance.

Keywords: Civil Servant Performance; Compensation; PLS-SEM; Workload; Work Ethic.

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor penentu kinerja pegawai negeri sipil dengan meneliti pengaruh beban kerja dan kompensasi, dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi, di Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Selatan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksploratif untuk menguji hipotesis yang diajukan. Sampel dipilih menggunakan pengambilan sampel acak proporsional untuk memastikan partisipasi representatif pegawai negeri sipil di seluruh unit. Data dianalisis menggunakan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) untuk mengevaluasi model pengukuran dan struktural. Temuan menunjukkan bahwa beban kerja dan kompensasi secara signifikan memengaruhi motivasi kerja dan kinerja karyawan. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan berfungsi sebagai mediator parsial dalam hubungan antara beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen beban kerja yang tepat dan kompensasi yang adil tidak hanya secara langsung meningkatkan kinerja tetapi juga secara tidak langsung memperbaikinya dengan memperkuat motivasi karyawan. Hasil R² menunjukkan bahwa model tersebut memiliki daya jelaskan sedang hingga kuat dalam memprediksi kinerja pegawai negeri sipil. Secara keseluruhan, studi ini menggariskan pentingnya menyeimbangkan distribusi beban kerja dan menerapkan sistem kompensasi berbasis kinerja untuk meningkatkan motivasi dan mengoptimalkan kinerja organisasi.

Kata kunci: Beban Kerja; Kinerja ASN; Kompensasi; PLS-SEM; Semangat Kerja

1. LATAR BELAKANG

Reformasi birokrasi yang digulirkan oleh pemerintah Indonesia menuntut peningkatan kualitas tata kelola dan pelayanan publik yang lebih efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Dalam kerangka tersebut, kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi tolok ukur utama keberhasilan organisasi sektor publik, karena ASN merupakan ujung tombak pelaksanaan kebijakan dan layanan kepada masyarakat. Namun, perkembangan tuntutan administrasi,

digitalisasi sistem pemerintahan, serta kompleksitas tugas yang meningkat menimbulkan tekanan kerja yang signifikan terhadap pegawai birokrasi. Kondisi ini berpotensi menurunkan produktivitas, kualitas pelayanan, dan integritas kerja apabila tidak diimbangi dengan pengelolaan sumber daya manusia yang tepat.

Di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Selatan, dinamika beban kerja dan tuntutan tugas yang semakin meningkat menjadi tantangan utama. Beban kerja yang tidak proporsional dapat menyebabkan kelelahan kerja (burnout), stres, serta penurunan fokus dan efektivitas kerja. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian yang menunjukkan bahwa beban kerja yang tinggi dapat mengganggu keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kapasitas individu, sehingga menurunkan kualitas kinerja (Bakker & Demerouti, 2024). Di sisi lain, sistem kompensasi yang belum sepenuhnya mencerminkan kontribusi individu juga menjadi isu strategis dalam manajemen SDM birokrasi. Kompensasi yang dirasakan tidak adil dapat menurunkan motivasi dan komitmen kerja, serta meningkatkan potensi perilaku kontraproduktif seperti absensi dan ketidakpatuhan terhadap prosedur organisasi (Robbins & Judge, 2021).

Semangat kerja merupakan variabel psikologis yang menjadi penghubung antara kondisi kerja objektif dan pencapaian kinerja aktual. Semangat kerja mencerminkan intensitas, ketekunan, dan komitmen pegawai dalam melaksanakan tugas secara konsisten dan berkualitas. Secara teoritis, semangat kerja dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti beban kerja dan kompensasi, sekaligus menjadi prediktor utama kinerja (Herzberg, 1966). Dalam konteks birokrasi, semangat kerja yang tinggi akan mendorong ASN untuk bekerja lebih produktif, disiplin, dan inovatif dalam menghadapi tuntutan pelayanan publik yang dinamis.

Berdasarkan konteks tersebut, penelitian ini mengkaji hubungan antara beban kerja, kompensasi, semangat kerja, dan kinerja ASN di Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Selatan. Studi ini penting dilakukan karena keberlanjutan kinerja birokrasi sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengelola beban kerja dan sistem kompensasi secara adil, sekaligus meningkatkan semangat kerja pegawai. Penelitian ini juga bertujuan untuk menguji peran semangat kerja sebagai mediator yang menjembatani pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja ASN, sehingga dapat memberikan pemahaman lebih komprehensif tentang mekanisme psikologis yang memengaruhi kinerja pegawai sektor publik.

2. KAJIAN TEORITIS

Kinerja ASN

Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan indikator kunci keberhasilan organisasi sektor publik dalam mencapai tujuan pelayanan dan pembangunan. Kinerja ASN mencerminkan hasil kerja yang diukur berdasarkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas pelaksanaan tugas. Dalam konteks birokrasi, kinerja ASN tidak hanya dilihat dari produktivitas individu, tetapi juga dari kontribusi terhadap pencapaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan target organisasi. Menurut Armstrong (2016), kinerja kerja mencakup kemampuan pegawai dalam memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan tuntutan tugas. Kinerja ASN yang tinggi menjadi prasyarat bagi tercapainya pelayanan publik yang responsif, akuntabel, dan berkualitas.

Dalam kerangka teori sumber daya manusia, kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor individu, pekerjaan, dan organisasi. Kinerja ASN pada akhirnya dipengaruhi oleh keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (job demands) dan sumber daya yang tersedia (job resources). Ketidakseimbangan antara beban kerja dan sumber daya dapat menurunkan efektivitas kerja, sedangkan kompensasi yang memadai dapat meningkatkan motivasi dan komitmen pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini memandang kinerja ASN sebagai hasil akhir yang dipengaruhi oleh beban kerja, kompensasi, dan semangat kerja.

Beban Kerja

Beban kerja (workload) merupakan jumlah dan kompleksitas tugas yang harus diselesaikan dalam periode tertentu. Beban kerja tidak hanya berkaitan dengan kuantitas tugas, tetapi juga mencakup tuntutan kognitif, emosional, dan fisik yang diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan. Dalam Job Demands-Resources (JD-R) Theory, beban kerja termasuk dalam kategori job demands yang berpotensi menimbulkan stres apabila tidak diimbangi dengan sumber daya pekerjaan yang memadai (Bakker & Demerouti, 2024). Tuntutan kerja yang tinggi dapat menguras energi, mengganggu keseimbangan psikologis, dan menurunkan semangat kerja, yang pada gilirannya berdampak negatif terhadap kinerja.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa beban kerja yang berlebihan dapat menurunkan kualitas kerja, meningkatkan risiko kesalahan, serta menimbulkan kelelahan kerja (Schaufeli et al., 2002). Namun, beban kerja yang terkelola dengan baik juga dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan pencapaian, terutama jika didukung oleh sistem kerja yang jelas dan sumber daya yang memadai. Dalam konteks ASN, beban kerja yang tinggi perlu

diimbangi dengan dukungan manajerial, pelatihan, dan sistem kerja yang efisien agar tidak menurunkan semangat kerja.

Kompensasi

Kompensasi adalah imbalan yang diterima pegawai sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi dan kinerja kerja. Kompensasi dapat berupa finansial (gaji, tunjangan, insentif) maupun non-finansial (penghargaan, pengakuan, kesempatan pengembangan karir). Menurut Robbins & Judge (2021), sistem kompensasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan motivasi kerja, loyalitas, serta kepuasan kerja pegawai. Prinsip keadilan distributif menjelaskan bahwa persepsi ketidakadilan kompensasi dapat menurunkan motivasi dan mendorong perilaku kontraproduktif seperti penurunan kinerja atau absensi.

Kompensasi juga berperan sebagai sumber daya pekerjaan (job resources) dalam JD-R Theory, yang dapat meningkatkan energi dan keterlibatan kerja. Kompensasi yang memadai memberikan sinyal bahwa organisasi menghargai kontribusi pegawai, sehingga meningkatkan komitmen dan semangat kerja. Dalam konteks birokrasi, kompensasi yang transparan dan adil menjadi penting untuk menjaga stabilitas motivasi dan mengurangi ketimpangan dalam distribusi penghargaan.

Semangat Kerja

Semangat kerja (work engagement) merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai oleh energi, dedikasi, dan keterlibatan dalam pekerjaan. Menurut Schaufeli et al. (2002), semangat kerja mencakup tiga dimensi utama: vigor (energi dan ketahanan mental), dedication (antusiasme dan kebanggaan terhadap pekerjaan), serta absorption (keterlibatan penuh dalam tugas). Semangat kerja dipandang sebagai sumber daya psikologis yang mampu meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, serta komitmen terhadap organisasi.

Dalam kerangka JD-R Theory, semangat kerja berfungsi sebagai mediator yang menghubungkan kondisi pekerjaan (beban kerja dan kompensasi) dengan hasil kinerja. Semangat kerja yang tinggi menunjukkan bahwa pegawai mampu mengelola tuntutan pekerjaan dengan baik, tetap termotivasi, dan berkomitmen pada pencapaian tujuan organisasi. Dalam sektor publik, semangat kerja menjadi penting karena berpengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan publik, disiplin, dan integritas kerja.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research yang bertujuan menguji hubungan kausal antarvariabel berdasarkan data empiris. Penelitian ini menganalisis pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan semangat kerja sebagai variabel mediasi. Pengumpulan data dilakukan melalui survei menggunakan kuesioner.

Populasi penelitian adalah seluruh ASN di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Selatan. Sampel penelitian ditentukan menggunakan teknik proportional random sampling agar mewakili setiap unit kerja secara proporsional. Jumlah sampel ditetapkan menggunakan rumus Slovin atau pendekatan representatif sesuai kaidah penelitian kuantitatif.

Instrumen penelitian berupa kuesioner tertutup dengan skala Likert lima tingkat. Variabel beban kerja diukur berdasarkan volume dan tuntutan pekerjaan, kompensasi berdasarkan persepsi keadilan dan kecukupan imbalan, semangat kerja berdasarkan tingkat energi dan keterlibatan kerja, serta kinerja ASN berdasarkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan pencapaian SKP. Instrumen diuji validitas dan reliabilitasnya sebelum digunakan.

Data dianalisis menggunakan SEM berbasis Partial Least Square (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS, karena metode ini sesuai untuk model penelitian yang kompleks dan melibatkan variabel mediasi. Analisis meliputi evaluasi model pengukuran, model struktural, pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung, serta uji bootstrapping untuk mengetahui signifikansi hubungan antarvariabel.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Outer Model

Evaluasi outer model dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki loading factor $> 0,70$, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Selain itu, nilai AVE dan Composite Reliability (CR) setiap konstruk juga memenuhi ambang batas ($AVE > 0,50$ dan $CR > 0,70$), sehingga konstruk dinyatakan reliabel dan valid.

Tabel 1. Outer Loading

Variabel	Range Loading
Beban Kerja	0,72 – 0,89
Kompenasasi	0,74 – 0,91
Semangat Kerja	0,76 – 0,92
Kinerja ASN	0,78 – 0,93
Catatan:	Semua indikator memiliki nilai loading factor > 0,70, sehingga valid.

Tabel 2. AVE & Composite Reliability

Variabel	AVE	CR
Beban Kerja	0,65	0,90
Kompenasasi	0,68	0,92
Semangat Kerja	0,70	0,93
Kinerja ASN	0,72	0,94
Catatan:	Semua variabel memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas.	

Evaluasi Inner Model

Evaluasi inner model dilakukan untuk menilai kemampuan model dalam menjelaskan variabilitas variabel endogen (R^2). Hasil pengujian menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan 62% varians semangat kerja dan 71% varians kinerja ASN, yang menunjukkan kekuatan prediksi model yang cukup tinggi.

Tabel 3. R-Square

Variabel	R ²
Semangat Kerja	0,62
Kinerja ASN	0,71
Interpretasi: Model mampu menjelaskan 71% variasi kinerja ASN, sedangkan sisanya (29%) dipengaruhi faktor lain di luar model.	

Path Coefficient (Pengaruh Langsung)

Pengujian hipotesis dilakukan melalui koefisien jalur (path coefficient) dan signifikansi statistik (t-stat dan p-value). Hasil menunjukkan bahwa semua hubungan langsung yang diajukan dalam hipotesis terbukti signifikan.

Tabel 4. Pengaruh Langsung

Hubungan	Koefisien	t-stat	p-value
Beban Kerja → Semangat Kerja	0,41	4,85	0,000
Kompenasasi → Semangat Kerja	0,47	5,12	0,000
Beban Kerja → Kinerja ASN	0,29	3,74	0,000
Kompenasasi → Kinerja ASN	0,33	4,02	0,000
Semangat Kerja → Kinerja ASN	0,45	5,98	0,000

Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)

Pengujian mediasi dilakukan dengan metode bootstrapping untuk mengetahui pengaruh tidak langsung beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja ASN melalui semangat kerja. Hasil menunjukkan bahwa semangat kerja berperan sebagai mediator parsial, karena pengaruh tidak langsung signifikan dan tidak menghilangkan pengaruh langsung.

Tabel 5. Pengaruh Tidak Langsung

Hubungan	Koefisien	t-stat	p-value
Beban Kerja → Kinerja ASN (via Semangat Kerja)	0,18	3,21	0,002
Kompensasi → Kinerja ASN (via Semangat Kerja)	0,21	3,88	0,000

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja dan kinerja ASN. Temuan ini konsisten dengan Job Demands-Resources Theory (Bakker & Demerouti, 2024) yang menyatakan bahwa beban kerja yang terkendali dan seimbang dengan sumber daya yang memadai dapat meningkatkan energi kerja dan produktivitas. Dengan kata lain, apabila beban kerja dirancang secara proporsional, pegawai cenderung memiliki energi dan fokus yang lebih baik sehingga meningkatkan kinerja.

Kompensasi juga terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap semangat kerja dan kinerja ASN. Hal ini sejalan dengan teori keadilan dan motivasi kerja (Nawawi, 2024; Robbins & Judge, 2021) yang menekankan bahwa kompensasi yang adil dan sesuai dengan kontribusi pegawai meningkatkan kepuasan, loyalitas, serta komitmen kerja. Dalam konteks ASN, sistem kompensasi yang transparan dan berbasis kinerja menjadi faktor penting untuk meningkatkan motivasi dan hasil kerja.

Selanjutnya, semangat kerja terbukti sebagai prediktor utama kinerja ASN dengan koefisien paling tinggi ($\beta = 0,45$). Temuan ini menunjukkan bahwa kondisi psikologis positif seperti energi, dedikasi, dan keterlibatan kerja menjadi faktor penentu utama pencapaian kinerja. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa engagement berperan sebagai mediator yang menghubungkan faktor kerja dan hasil kinerja (Bakker et al., 2014).

Pengujian mediasi menunjukkan bahwa semangat kerja memediasi hubungan antara beban kerja dan kinerja ASN, serta antara kompensasi dan kinerja ASN. Mediasi parsial ini menunjukkan bahwa selain melalui jalur psikologis, beban kerja dan kompensasi juga memengaruhi kinerja secara langsung. Artinya, upaya peningkatan kinerja ASN akan lebih efektif jika dilakukan melalui pengelolaan beban kerja dan kompensasi yang seimbang, serta diiringi program peningkatan semangat kerja.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis data, penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja ($\beta = 0,41$; $p < 0,001$) dan kinerja ASN ($\beta = 0,29$; $p < 0,001$), serta kompensasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja ($\beta = 0,47$; $p < 0,001$) dan kinerja ASN ($\beta = 0,33$; $p < 0,001$). Selain itu, semangat kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja ASN ($\beta = 0,45$; $p < 0,001$) dan berperan sebagai variabel mediasi parsial dalam hubungan antara beban kerja dan kinerja ASN (indirect effect = 0,18; $p = 0,002$) serta antara kompensasi dan kinerja ASN (indirect effect = 0,21; $p = 0,000$). Hasil penelitian ini mengindikasikan pentingnya penerapan analisis jabatan berbasis beban kerja untuk menyeimbangkan tuntutan tugas dan kapasitas pegawai, pengembangan sistem kompensasi berbasis kinerja yang adil dan transparan dengan mempertimbangkan kontribusi, kompetensi, dan prestasi pegawai, serta pelaksanaan program peningkatan semangat kerja melalui kegiatan coaching, pengembangan karier, pengakuan prestasi, dan peningkatan kesejahteraan psikologis ASN di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Selatan.

DAFTAR REFERENSI

- Abadi, A. (2024). Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(1), 158–168. <https://doi.org/10.26740/jim.v12n1.p158-168>
- Arifin, Alhabshi, T., & Utami, H. N. (2025). Pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2024). Job demands-resources theory. *Journal of Organizational Behavior*.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Hasibuan, M. S. P. (2023). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- Kurniawan, D., & Alqifari. (2025). Pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai sekretariat pemerintah daerah. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen*.
- Mangkunegara, A. P. (2023). *Manajemen SDM perusahaan*. Remaja Rosdakarya.

- Mazzetti, G., Schaufeli, W. B., & Guglielmi, D. (2023). Using the job demands–resources model to improve employee well-being and performance: A meta-analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*.
- Nawawi, H. (2024). *Manajemen SDM untuk organisasi publik*. Gadjah Mada University Press.
- Pratiwi, R., & Suhada. (2022). Pengaruh work engagement terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Sedarmayanti. (2023). *Manajemen SDM reformasi birokrasi*. Refika Aditama.
- Sugiarti, Hadiyati, E., & Orbaningsih, D. (2025). Pengaruh kompensasi dan beban kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Equilibrium: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*.
<https://doi.org/10.31955/mea.v9i1.5051>
- Wardhati, R., & Sulaimiah. (2025). Pengaruh employee engagement dan kompensasi finansial terhadap kinerja aparatur sipil negara. *Indonesian Journal of Economics, Management and Accounting*.
- Wibowo. (2024). *Manajemen kinerja*. Rajagrafindo Persada.