

Pengaruh Iklim Organisasi, Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Karyawan

Apriana Novita Y.G^{1*}, Hamsinah.B², Denok Sunarsi³

Program Pascasarjana Magister Manajemen, Universitas Pamulang

apri.yoman@gmail.com^{1*}, dosen00941@unpam.ac.id², denoksunarsi@unpam.ac.id³

Received 24 Mei 2026 | Accepted 20 Juli 2026 | Publish 27 Juli 2026

*Korespondensi Penulis

Abstract

This study aims to analyze the effects of organizational climate, workload, and compensation on employee performance, with work motivation as a mediating variable. This associative quantitative study was conducted at PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Tangerang Bintaro Area Office, involving a sample of 233 respondents from a total population of 504 staff members. Data were collected via electronic questionnaires and analyzed using SmartPLS software. The hypothesis testing results indicate that organizational climate, workload, and compensation partially have a positive and significant effect on both work motivation and employee performance. Additionally, work motivation is proven to mediate the relationship between these three independent variables and employee performance. The study concludes that managing a conducive work atmosphere, distributing proportional workloads, and implementing competitive compensation systems directly enhance human resource motivation and productivity. Banking management can utilize these findings as a guideline to periodically evaluate workload policies and incentive schemes. Improvements in these aspects will effectively sustain employee work motivation, which ultimately has a direct impact on optimizing performance achievements and company operational productivity.

Keywords : Workload; Organizational climate; Compensation; Employee Performance; Work Motivation

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh iklim organisasi, beban kerja, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai, dengan motivasi kerja sebagai variabel mediator. Studi kuantitatif asosiatif ini dilakukan di PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Kantor Area Tangerang Bintaro dengan sampel sebanyak 233 responden dari total populasi 504 staf. Data dikumpulkan melalui kuesioner elektronik dan dianalisis menggunakan perangkat lunak SmartPLS. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa iklim organisasi, beban kerja, dan kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja maupun kinerja pegawai. Selain itu, motivasi kerja terbukti memediasi hubungan antara ketiga variabel independen tersebut terhadap kinerja pegawai. Kesimpulan penelitian menegaskan bahwa pengelolaan atmosfer kerja yang kondusif, pembagian beban kerja yang proporsional, dan penerapan sistem kompensasi yang kompetitif secara langsung meningkatkan motivasi dan produktivitas sumber daya manusia. Manajemen perbankan dapat menggunakan temuan ini sebagai panduan untuk mengevaluasi kembali kebijakan beban kerja dan skema insentif secara periodik. Perbaikan pada aspek-aspek tersebut secara nyata akan menjaga stabilitas motivasi kerja pegawai, yang pada akhirnya berdampak langsung pada optimalisasi capaian kinerja dan produktivitas operasional perusahaan.

Kata Kunci: Beban Kerja; Iklim Organisasi; Kompensasi; Kinerja Karyawan; Motivasi

PENDAHULUAN

Sektor perbankan memegang peranan vital sebagai pilar finansial yang menopang stabilitas makroekonomi serta kelangsungan pembangunan di Indonesia. Menghadapi konvergensi bisnis yang kian ketat, entitas perbankan skala besar layaknya PT Bank Mandiri (Persero) Tbk wajib menempatkan modal manusia (human capital) sebagai instrumen strategis guna mengamankan tren pertumbuhan korporasi yang berkelanjutan.

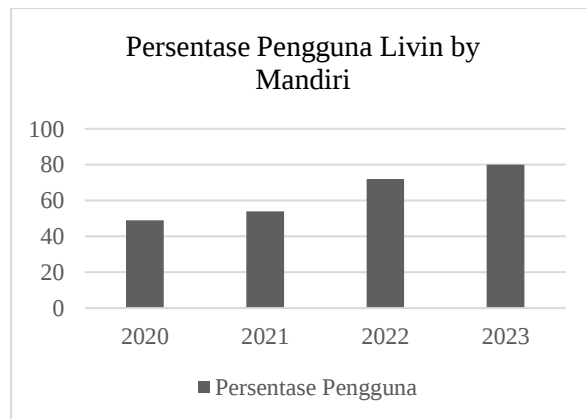
Kondisi empiris pada Bank Mandiri Kantor Area Tangerang Bintaro mengindikasikan adanya indikasi penurunan output kerja. Problematika ini teridentifikasi dari kegagalan pemenuhan sasaran

Key Performance Indicator (KPI) di lini produk Current Account Saving Account (CASA) pada sejumlah unit cabang sepanjang periode tahun 2020 hingga 2021. Munculnya anomali tersebut disinyalir kuat berakar dari tata ruang psikologis lingkungan kerja yang kurang harmonis, distribusi beban tugas yang melampaui kapasitas ideal, serta sistem remunerasi/kompensasi yang belum optimal dalam memicu semangat kerja para personel. Kinerja keuangan Area Tangerang Bintaro mengalami fluktuasi pada periode 2020–2023. Pada tahun 2020, CASA turun 11% dan DPK anjlok 24,21%. Namun, keduanya berhasil bangkit di tahun-tahun berikutnya.

Tabel 1. Kinerja Area

Keterangan	Tahun (Rp juta)				
	2019	2020	2021	2022	2023
CASA	7.514,24	6.674,30	6.765,45	7.542,76	8.034,53
DPK	12.768,25	9.675,79	11.463,21	12.897,78	13.797,84
Digital Channel	28%	40%	54%	72%	80%
Kredit Retail	3.525.992	3.432.121	3.212.989	3.387.398	3.449.982
SME	589,34	350,78	402,99	454,56	556,77
Credit Card	251.990	99.870	189.522	209.760	236.991

Sumber : Laporan Kinerja Area



Gambar 1. Grafik pencapaian

Kondisi perlambatan CASA dan DPK pada tahun 2023 ini berbanding terbalik dengan hasil akuisisi pengguna *mobile banking Livin' by Mandiri* yang terus menunjukkan kenaikan signifikan setiap tahunnya. Perdebatan mengenai faktor yang memengaruhi kinerja karyawan masih menunjukkan hasil beragam. Al-Hussami et al. (2021) dan Naeem & Khan (2024) menekankan pentingnya motivasi sebagai

jembatan psikologis untuk meredam dampak negatif beban kerja terhadap kinerja. Sementara itu, Gheni et al. (2022) menemukan adanya batas jenuh di industri perbankan, di mana beban kerja ekstrem akan menurunkan produktivitas secara drastis. Di sisi lain, peran stimulasi eksternal menjadi kunci vital; Nguyen et al. (2023) serta Rodriguez & Martinez (2025) menegaskan bahwa integrasi kompensasi yang adil dan iklim organisasi yang sehat merupakan prediktor terbaik untuk mempertahankan konsistensi kinerja di tengah target agresif.

Oleh karena itu, penelitian ini hadir mengisi *research gap* tersebut dengan menguji model integratif kelima variabel ini pada sektor perbankan. Mencari tahu dan menganalisis serta tertarik untuk mengambil keempat aspek ini untuk menganalisis, menelaah dan mencari sebuah pengaruh terhadap kinerja karyawan di perusahaan PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Area Tangerang Bintaro. Penelitian ini membatasi masalah pada pengaruh iklim organisasi,

beban kerja, dan kompensasi terhadap kinerja kerja karyawan yang melalui motivasi karyawan dengan objek penelitian karyawan di PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Area Tangerang Bintaro

Kajian Pustaka

Iklm Organisasi

Iklm organisasi didefinisikan sebagai persepsi pegawai mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi dan memengaruhi perilaku mereka selanjutnya. Teori dari Wirawan menekankan bahwa iklm ini melukiskan sifat subjektif atau kualitas lingkungan organisasi yang terjadi secara rutin. Selain itu, iklm organisasi mencerminkan norma, nilai, dan sikap anggota yang membentuk harapan mengenai konsekuensi dari tindakan mereka. Landasan teori ini relevan dengan tujuan penelitian untuk melihat bagaimana suasana psikologis di tempat kerja dapat mengarahkan dan menghargai anggota organisasi. Berdasarkan penelitian terdahulu oleh Siti Nur Alfiyah (2023), iklm organisasi terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hipotesis penelitian ini menduga bahwa semakin kondusif iklm organisasi, maka motivasi dan kinerja karyawan akan meningkat secara signifikan.

Beban Kerja

Beban kerja merupakan volume hasil kerja atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu, baik secara fisik maupun mental. Teori dari Koesomowidjojo menyatakan bahwa beban kerja mencakup segala bentuk pekerjaan yang diberikan kepada sumber daya manusia untuk diselesaikan secara sistematis. Relevansi variabel ini dalam penelitian terletak pada dampaknya terhadap efisiensi dan efektivitas kerja, di mana beban yang berlebihan dapat memicu stres kerja. Meskipun terdapat perbedaan pandangan, di mana Rolos (2020) menyatakan pengaruh negatif, namun Hidayat (2019) dan Gabriel (2022) menemukan bahwa beban kerja dalam batas tertentu dapat berpengaruh positif terhadap kinerja. Hipotesis yang diajukan adalah bahwa beban kerja yang dikelola dengan baik dan sesuai dengan kapasitas pegawai akan meningkatkan motivasi kerja untuk mencapai target perusahaan.

Kompensasi

Kompensasi dipahami sebagai seluruh pendapatan berbentuk uang, barang, atau imbalan tidak langsung yang diterima karyawan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Menurut Hasibuan (2020), kompensasi merupakan salah satu perhatian utama bagi karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Landasan teori ini sangat relevan dengan upaya peningkatan produktivitas, di mana kompensasi yang adil dan sesuai harapan akan mendorong kepuasan serta motivasi kerja. Penelitian terdahulu oleh Wahyu (2020) mendukung pandangan bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Dalam penelitian ini, dihipotesiskan bahwa pemberian kompensasi yang optimal akan menjadi stimulan bagi peningkatan energi karyawan untuk mencapai Key Performance Indicator (KPI) perusahaan.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah situasi atau energi yang menggerakkan karyawan untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi dapat bersumber dari kebutuhan internal maupun pengalaman masa lalu yang menciptakan dorongan untuk berprestasi. Secara teoritis, motivasi berperan sebagai mediator yang menghubungkan faktor lingkungan dan insentif dengan hasil kerja nyata. Penelitian terdahulu oleh Akbar (2021) menunjukkan bahwa peningkatan motivasi secara langsung berimplikasi pada peningkatan kinerja. Hipotesis penelitian ini menempatkan motivasi kerja sebagai variabel intervening yang memediasi pengaruh iklm organisasi, beban kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, di mana peningkatan motivasi akan mempermudah pencapaian visi dan misi organisasi.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas serta perilaku kerja yang dicapai dalam menyelesaikan tanggung jawab dalam periode tertentu. Wibowo (2019) menekankan bahwa kinerja adalah gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada pencapaian tujuan strategis perusahaan. Dimensi kinerja dalam penelitian ini mencakup kuantitas (pencapaian target), kualitas kerja, kompetensi sosial, dan inisiatif. Kajian

literatur ini mendukung tujuan penelitian untuk mengevaluasi faktor-faktor yang mendorong tercapainya target bisnis melalui produktivitas SDM. Hipotesis akhir menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan resultan dari interaksi antara iklim kerja yang baik, beban kerja yang terukur, kompensasi yang memadai, dan motivasi kerja yang tinggi.

METODE

Desain penelitian yang diadopsi berbentuk metode kuantitatif dengan corak analisis asosiatif guna mengevaluasi pola interaksi sebab-akibat (kausalitas) di antara variabel yang diteliti. Lokasi pengamatan dipusatkan pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Kantor Area Tangerang Bintaro, dengan durasi riset selama 6 bulan sejak Juni sampai Desember 2024. Teknik penarikan sampel yang digunakan secara spesifik adalah *probability sampling*. Penentuan jumlah sampel minimum dihitung menggunakan rumus Slovin secara lengkap yaitu $n = \frac{N}{1+N(e)^2} = n = \frac{504}{1+504(0,05)^2} = \frac{504}{2,26} \approx 223$. Berdasarkan hasil hitung rumus Slovin tersebut, ukuran sampel representatif yang diambil dalam penelitian ini ditetapkan sebanyak 233 responden untuk memperkuat akurasi estimasi

Variabel dalam penelitian ini di-klasifikasikan ke dalam tiga jenis unit konseptual yang diukur menggunakan instrumen kuesioner berskala Likert 1 sampai 5. Pertama, variabel independen eksogen terdiri atas Iklim Organisasi (X1) yang diukur melalui persepsi lingkungan internal, Beban Kerja (X2) yang mengukur tuntutan waktu dan volume tugas, serta Kompensasi (X3) yang mencakup seluruh bentuk imbalan finansial maupun nonfinansial dari perusahaan. Kedua, variabel intervening mediasi diwakili oleh Motivasi Kerja (Z) yang merefleksikan dorongan energi psikologis karyawan dalam mencapai target kerja. Ketiga, variabel dependen endogen yaitu Kinerja Karyawan (Y) yang mengukur hasil dan perilaku kerja nyata selama periode tertentu. Konstruk indikator operasional masing-masing variabel bersumber dari

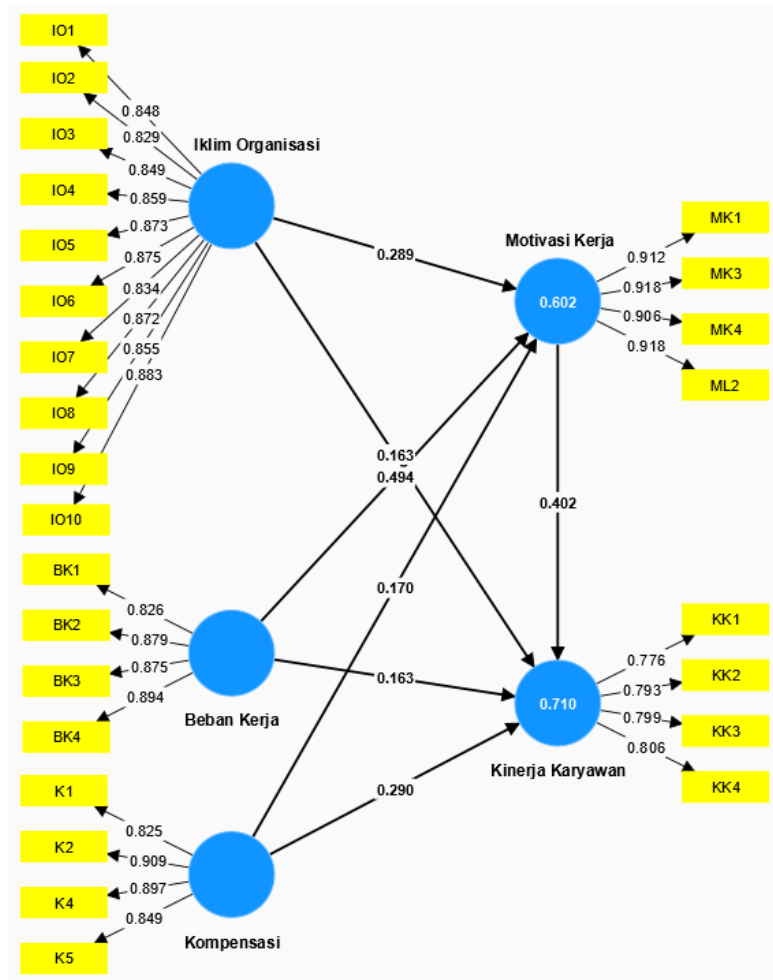
pengembangan literatur teoretis terdahulu, yang secara ringkas dipetakan dalam struktur naratif sebagai berikut: Iklim Organisasi (X1) diturunkan menjadi 10 indikator amatan; Beban Kerja (X2) direfleksikan melalui dimensi kuantitas dan batasan waktu kerja; Kompensasi (X3) diukur lewat indikator keadilan dan kesesuaian sistem remunerasi berdasarkan teori Hasibuan (2019); Motivasi Kerja (Z) dioperasionalkan melalui indikator kebutuhan dan dorongan pemenuhan tugas berdasarkan konsep Mangkunegara (2019); serta Kinerja Karyawan (Y) direfleksikan oleh indikator kualitas kerja, kompetensi sosial, dan inisiatif yang diadopsi dari kerangka pemikiran Armstrong (2019).

Analisis data penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) melalui dua tahapan utama, yaitu evaluasi *outer model* (model pengukuran) dan *inner model* (model struktural). Evaluasi *outer model* dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen; *convergent validity* terpenuhi apabila nilai *loading factor* setiap indikator bernilai lebih dari 0,70 dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) melampaui ambang batas 0,50, sementara *discriminant validity* dinilai berdasarkan kriteria *cross-loading* atau Fornell-Larcker. Keandalan instrumen diuji melalui reliabilitas konsistensi internal dengan ketentuan nilai *Cronbach's Alpha* harus lebih besar dari 0,80 serta nilai *Composite Reliability* (CR) minimal sebesar 0,70. Selanjutnya, evaluasi *inner model* dilakukan untuk menguji kekuatan prediksi hubungan kausalitas antarvariabel berdasarkan nilai *Coefficient of Determination* (*R-square* atau R^2), di mana kontribusi pengaruh dikategorikan kuat jika bernilai di atas 0,67, sedang pada rentang 0,33–0,67, dan lemah di bawah 0,33. Terakhir, pengujian signifikansi koefisien jalur untuk pembuktian hipotesis dilakukan melalui prosedur resampling *bootstrapping*, di mana hipotesis penelitian dinyatakan diterima dan terbukti memiliki pengaruh

signifikan apabila menghasilkan nilai *P-value* lebih kecil dari taraf signifikansi 5% atau 0,05 ($P < 0,05$).

HASIL dan PEMBAHASAN

Hasil



Gambar 2. Skema Model *Partial Least Square* (PLS)

Uji Validitas

Alat ukur dalam mengukur validitas yaitu AVE (*Average Variance Extrated*). Nilai AVE harus $>0,5$. Dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Bahwa Variabel Motivasi Kerja memiliki nilai AVE tertinggi yaitu sebesar 0,835. Sedangkan yang memiliki nilai AVE terendah yaitu Variabel Kinerja Karyawan dengan nilai sebesar 0.630

Tabel 2. Nilai AVE

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Standar	Keterangan
Iklim Organisasi	0,736	0,50	Valid
Beban Kerja	0,755	0,50	Valid
Kompensasi	0,758	0,50	Valid
Kinerja Karyawan	0,630	0,50	Valid
Motivasi Kerja	0,835	0,50	Valid

Dapat dilihat dari tabel diatas Bahwa seluruh nilai AVE dari masing-masing variabel yaitu >0,5. Dapat disimpulkan bahwa nilai

loading factor dan AVE telah memenuhi syarat *Convergent Validity*

Uji Reliabilitas

Tabel 3. *Cronbach's Alpha*

Variabel	Cronbach's alpha	Standar	Keterangan
Iklim Organisasi	0,960	0,80	Reliabel
Beban Kerja	0,891	0,80	Reliabel
Kompensasi	0,894	0,80	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,805	0,80	Reliabel
Motivasi Kerja	0,934	0,80	Reliabel

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa seluruh indikator yang ada pada masing- masing variabel telah memenuhi syarat uji reliabilitas yaitu nilai cronbach's alpha >0,8.

Koefisien Determinasi (*R-square*)

Nilai *R-square* (R^2) mengevaluasi kontribusi simultan dari variabel prediktor eksogen terhadap varians variabel endogen. Hasil analisis pada Tabel 4.3 menunjukkan nilai R^2

untuk konstruk Motivasi Kerja sebesar 0,391. Angka ini membuktikan bahwa 39,1% varians motivasi mampu dijelaskan oleh variabel Iklim Organisasi, Beban Kerja, dan Kompensasi, sedangkan sisanya 60,9% ditentukan oleh variabel di luar model. Di sisi lain, nilai R^2 untuk Kinerja Karyawan sebesar 0,710 menunjukkan pengaruh kombinasi seluruh variabel independen beserta mediasi terhadap kinerja berada pada kategori sangat kuat, yaitu mencapai 71,0%

Tabel 4. Hasil Uji R^2

Variabel Laten Endogen	R-Square (R^2)	Kriteria Kebaikan Efek Model
Motivasi Kerja (Z)	0,391	Moderat / Sedang
Kinerja Karyawan (Y)	0,710	Kuat / Baik

Ukuran Efek Kontribusi (*f-square*)

Nilai *f-square* (f^2) digunakan untuk mengukur besarnya dampak perubahan varians akibat hilangnya salah satu variabel independen spesifik dari model structural. Beban Kerja terbukti memberikan kontribusi efek yang

dominan dan kuat terhadap pembentukan Motivasi Kerja ($f^2 = 0,471$). Sementara untuk konstruk Kinerja Karyawan, variabel Kompensasi ($f^2 = 0,174$) dan Motivasi Kerja ($f^2 = 0,221$) bertindak sebagai pendorong utama dengan kriteria efek kuat hingga moderat

Tabel 5. Hasil Uji F^2

Variabel	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja
Beban Kerja	0,048	0,471
Iklim Organisasi	0,052	0,135
Kompensasi	0,174	0,046
Motivasi Kerja	0,221	-

Q-square Predictive Relevance

Penilaian good of fit diketahui dari nilai *Q-square*. Nilai *Q-square* memiliki arti sama dengan *coefficient determination (R-Square)* pada analisis regresi, dimana semakin tinggi *Q-square*, maka model dapat dikatakan semakin baik atau semakin fit dengan data. Evaluasi model PLS juga dilakukan dengan *Q2 Predictive Relevance*. Dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 6. Nilai Construct Crossvalidated Redundancy

Variabel	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kinerja Karyawan	0,43
Motivasi Kerja	0,497

Berdasarkan hasil pengolahan data nilai *predictive relevance* pada Variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,430>0 dan di Variabel Motivasi Kerja sebesar 0,497>0. Maka dinyatakan

kan bahwa besarnya keberagaman data yang dapat dijelaskan oleh model penelitian yaitu 43,0% dan 49,7%. Sisanya sebesar 57,0% dan 50,3% dijelaskan oleh faktor lain diluar penelitian ini. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memiliki *Godness of Fit* yang baik.

Pembahasan

Berdasarkan olah data yang dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk menjawab

hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat *r Statistics* dan *P Values*. Hipotesis dinyatakan diterima apabila *P Value* < 0,05. Pada penelitian ini ada pengaruh langsung dan tidak langsung karena terdapat variabel independent, variabel dependent, dan variabel mediasi. Pada program *smartPLS* hasil uji hipotesis dapat dilihat melalui *Path Coefficient Teknik Bootstrapping* sebagai berikut:

Tabel 7. Hasil Uji SEM-PLS

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Beban Kerja -> Kinerja Karyawan	0,163	0,166	0,057	2,848	0,004
Beban Kerja -> Motivasi Kerja	0,494	0,493	0,062	7,923	0,000
Iklim Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,163	0,163	0,064	2,530	0,011
Iklim Organisasi -> Motivasi Kerja	0,289	0,289	0,057	5,062	0,000
Kompensasi -> Kinerja Karyawan	0,290	0,291	0,048	6,066	0,000
Kompensasi -> Motivasi Kerja	0,170	0,170	0,059	2,887	0,004
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,402	0,398	0,068	5,945	0,000
Kompensasi -> Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,068	0,067	0,025	2,760	0,006
Beban Kerja -> Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,198	0,195	0,036	5,436	0,000
Iklim Organisasi -> Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,116	0,116	0,034	3,367	0,001

Sumber : Hasil uji SmartPLS

Rekaman empiris memperlihatkan ketegasan bahwa semua prediktor bebas yang diuji meliputi atmosfer lingkungan kerja, intensitas penugasan, beserta skema imbalan memiliki andil positif dan substansial dalam memengaruhi capaian efektivitas kerja sekaligus dorongan psikologis karyawan. Penjelasan mendalam dari visualisasi data diuraikan sebagai berikut:

1. Iklim Organisasi: Terkonfirmasi memberikan kontribusi positif terhadap produktivitas individu dengan koefisien pengaruh 16,3% (P-Value 0,011), serta memicu gelombang motivasi internal sebesar 28,9% (P-Value 0,000). Ini memperkuat asumsi bahwa ekosistem kerja yang sehat berbanding lurus dengan kegairahan bekerja.
2. Beban Kerja: Memberikan dampak positif senilai 16,3% (P-Value 0,004) terhadap

performa tugas, dan secara impresif mengungkit daya motivasi hingga angka 49,4% (P-Value 0,000). Hal ini mengindikasikan bahwa tuntutan profesional yang dikelola secara rasional dinilai oleh staf sebagai tantangan konstruktif untuk berprestasi

3. Kompensasi: Mencatatkan kontribusi paling dominan pada aspek kinerja langsung sebesar 29% (P-Value 0,000) serta menyokong aspek dorongan kerja sebesar 17% (P-Value 0,004). Kebijakan penghargaan yang adil terbukti menjadi katalisator krusial dalam pemenuhan kewajiban kerja.
4. Motivasi Kerja: Ditemukan berkorelasi linear dan kuat terhadap akumulasi kinerja akhir dengan nilai persentase mencapai 40,2% (P-Value 0,000), sekaligus memvalidasi fungsinya sebagai variabel mediasi yang solid.

Secara keseluruhan, model penelitian ini memiliki tingkat kebaikan model (Goodness of Fit) yang sangat baik dengan nilai NFI sebesar 83,5%. Variabel-variabel tersebut secara simultan mampu menjelaskan variabilitas kinerja karyawan sebesar 71%, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini. Sebagai kesimpulan akhir, manajemen disarankan untuk terus menjaga keharmonisan iklim kerja, melakukan penyesuaian beban kerja yang proporsional, serta mengoptimalkan sistem kompensasi untuk memastikan motivasi dan kinerja pegawai tetap berada pada level tertinggi guna mencapai target bisnis perusahaan.

Secara empiris, tingginya pengaruh positif beban kerja terhadap motivasi ini sejalan dengan penelitian terbaru oleh Ismartaya dkk. (2023) yang mengonfirmasi bahwa beban kerja yang dikelola dengan baik serta terukur sesuai kapasitas kompetensi individu mampu mengaktifkan motivasi kerja, yang selanjutnya berdampak pada produktivitas kerja yang optimal. Lebih lanjut, Jatmiko dkk. (2025) dalam studinya menyatakan bahwa penambahan target tugas yang disertai dengan kejelasan struktur operasional justru menstimulasi energi psikologis karyawan untuk membuktikan performa terbaiknya, sehingga mendorong motivasi internal secara signifikan. Dukungan serupa juga ditemukan oleh Ratmono dkk. (2024), di mana tuntutan tugas yang dinamis bertindak sebagai penggerak (*driving force*) yang memicu keterlibatan kerja (*job engagement*) dan komitmen karyawan untuk mencapai indikator kinerja utama (KPI) yang telah ditetapkan.

Namun, temuan ini menyisakan implikasi manajerial yang kritis bagi organisasi. Meskipun draf statistik menunjukkan korelasi linear positif yang kuat, sifat dari pengaruh beban kerja terhadap aspek psikologis umumnya mengikuti pola kurva U-terbalik (*inverted U-shaped curve* atau Hukum Yerkes-Dodson). Beban kerja hanya akan meningkatkan motivasi selama berada pada titik optimal (*eustress*). Jika organisasi terus mengeksplorasi temuan ini dengan menaikkan beban kerja tanpa batas, batas toleransi psikologis karyawan akan terlampaui, memicu terjadinya stres kerja akut (*distress*), kejenuhan kronis, dan justru akan membalikkan arah pengaruh menjadi

penurunan motivasi secara drastis (*drop-off effect*).

Oleh karena itu, tingginya angka koefisien parameter ($\beta = 0,494$) dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa volume dan distribusi beban kerja saat ini berada pada level kuadran ideal: cukup menantang untuk membangun motivasi, namun belum melewati ambang batas kemampuan fisik dan mental karyawan. Perusahaan wajib mempertahankan titik ekuilibrium ini melalui manajemen waktu yang matang, kejelasan deskripsi kerja, serta dukungan sumber daya (*job resources*) yang proporsional

SIMPULAN

Optimalisasi Desain Beban Kerja dan Target Bisnis: Mengingat Beban Kerja memiliki pengaruh paling dominan terhadap peningkatan Motivasi Kerja $\beta = 0,494$, manajemen disarankan untuk tidak sekadar menurunkan target, melainkan menyusun *workload* yang menantang melalui pembagian Key Performance Indicator (KPI) yang proporsional dan terukur, dibarengi dengan penyediaan *support system* (pelatihan penguasaan produk, pendampingan dari *relationship manager* senior) guna menjaga stres kerja tetap berada pada level yang produktif.

Penyempurnaan Struktur Kompensasi Berbasis Target: Karena Kompensasi merupakan penggerak utama langsung bagi Kinerja Karyawan $\beta = 0,290$. Bank Mandiri Area Tangerang Bintaro perlu mengevaluasi dan merancang skema insentif progresif yang menarik, khususnya untuk pencapaian target-target krusial yang sempat mengalami penurunan performa, seperti perolehan dana murah atau *Current Account Saving Account* (CASA).

Penciptaan Lingkungan Kerja yang Terbuka (*Open Organizational Climate*): Manajemen disarankan untuk menyelenggarakan forum koordinasi berkala yang dua arah antara pimpinan cabang dan staf pendukung (*supporting*), guna menekan potensi *interpersonal conflict* dan memastikan setiap SOP dipahami dengan baik, yang nantinya akan menguatkan iklim kerja dan kepuasan psikologis dalam tim.

DAFTAR PUSTAKA

Al-Hussami, M., Hammad, S., & Al-Momani, M. (2021). The impact of organizational

- climate and workload on nurses' performance: The mediating role of motivation. *Journal of Nursing Management*, 29(4), 715–724. <https://doi.org/10.1111/jonm.13221>
- Akbar, A. (2021). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada masa pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 7(2), 143–152. <https://doi.org/10.31260/jimb.v7i2.3421>
- Alfiyah, S. N. (2023). Analisis iklim organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT BPR Dana Ventura Jakarta. *Jurnal Manajemen Perbankan*, 10(1), 45–58.
- Antonia, M., & Adiputra, I. G. (2023). Pengaruh iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja karyawan sektor perbankan. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 5(2), 312–321. <https://doi.org/10.24912/jmk.v5i2.23412>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Gabriel, G., & Abadi, F. (2022). Pengaruh beban kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan PT Bank Central Asia KCU Rawamangun Jakarta Timur. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(3), 204–215. <https://doi.org/10.32493/jim.v10i3.22415>
- Gabriel, S., & Abadi, S. (2022). Pengaruh beban kerja dan dukungan rekan kerja terhadap kinerja karyawan PT Bank Central Asia KCU Rawamangun Jakarta Timur dengan stres kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Sibatik*, 1(11), 2415–2428.
- Gheni, A. W., Yusuf, R., & Syah, T. Y. R. (2022). Re-examining the workload-performance relationship: A modern approach in the banking sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(8), 3120–3138. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2021-0145>
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Indah, S. (2021). Analisis pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan. *Jurnal Manajemen Terapan*, 4(2), 112–124.
- Ismartaya, I., Ramdani, A., & Gunawan, H. (2023). Pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi Sains*, 5(1), 34–46.
- Jatmiko, B., Subroto, A., & Wijaya, K. (2025). Mengurai peran tuntutan tugas (job demands) dalam memicu motivasi intrinsik dan kinerja pegawai di era disrupsi. *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis*, 11(1), 78–91. <https://doi.org/10.17358/jabm.11.1.78>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Naeem, M., & Khan, A. (2024). The dilemma of workload and employee performance: Mitigating through intrinsic and extrinsic motivation. *Human Resource Management Review*, 34(1), 101–115. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100981>
- Nguyen, T. H., Nguyen, T. C., & Tran, K. D. (2023). Compensation, organizational climate, and employee performance: Evidence from financial institutions. *Journal of Financial Services Research*, 64(2), 185–203. <https://doi.org/10.1007/s10693-023-00412-w>
- Nurofik, A., & Yuliana, S. (2022). Pengaruh beban kerja dan insentif terhadap motivasi karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 8(2), 155–167. <https://doi.org/10.32528/jmbi.v8i2.7412>
- Puspatriani, D. (2023). Iklim organisasi dan beban kerja sebagai prediktor produktivitas kerja karyawan pendukung. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 12(1), 14–26. <https://doi.org/10.20473/jpio.v12i1.41235>
- Ratmono, T., Utami, S. R., & Prasetyo, B. (2024). Strategi pengelolaan kompensasi finansial dan non-finansial dalam meningkatkan kinerja agen perbankan. *Jurnal Ekonomi dan Riset Bisnis*, 17(3), 401–415.
- Rodriguez, M., & Martinez, L. (2025). Shaping employee performance in a high-pressure environment: The joint effects of compensation and organizational climate. *International Journal of Human Resource Studies*, 15(1), 45–67. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v15i1.21543>

- Sari, R. K., & Wijaya, A. (2023). Mengelola tantangan beban kerja sebagai stressor positif untuk efisiensi kinerja karyawan perbankan. *Jurnal Riset Manajemen Strategis*, 14(2), 189–202.
<https://doi.org/10.21002/jrms.v14i2.1425>
- Talita, N. (2022). Penerapan key performance indicators (KPI) dalam mengevaluasi kinerja dan produktivitas pegawai unit supporting. *Jurnal Administrasi dan Bisnis*, 16(2), 89–101.
<https://doi.org/10.31289/jab.v16i2.6512>
- Wahyu, R. (2020). Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Esta Jaya Group. *Jurnal Riset Manajemen*, 3(1), 77–88.