EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi
Vol.6, No.1, November 2026

Pengaruh Kepuasan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan : Studi pada PT Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Pembantu Lamongan

Ladantra Aprico Noumi
Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Lamongan, Indonesia
E-mail: ladantranoumi@gmail.com

Article History:
Received: 19 Juli 2026
Revised: 02 November 2026
Accepted: 18 November 2026

Keywords: *Kepuasan Kerja; Beban Kerja; Kinerja Karyawan; Regresi Linear Berganda; Perbankan*

Abstract: : *Unit kerja perbankan berskala kecil, seperti kantor cabang pembantu, kerap dihadapkan pada persoalan tersendiri: jumlah personel yang terbatas harus tetap memenuhi tuntutan layanan yang tinggi. Kondisi tersebut menjadikan Kepuasan Kerja dan Beban Kerja sebagai dua sisi pengalaman kerja yang saling terkait dalam menentukan pencapaian Kinerja Karyawan. Studi ini disusun guna mengkaji pengaruh Kepuasan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan, baik secara parsial maupun simultan, pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Pembantu Lamongan. Desain kuantitatif diterapkan melalui metode survei yang menjangkau seluruh populasi berjumlah 36 karyawan dengan teknik sampling jenuh. Pengumpulan data primer memanfaatkan kuesioner berskala Likert, yang selanjutnya diolah melalui regresi linear berganda berbantuan IBM SPSS Statistics setelah lebih dahulu melalui pengujian validitas, reliabilitas, dan asumsi klasik. Hasil pengujian mengungkap bahwa Kepuasan Kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan; demikian pula Beban Kerja, yang juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan; sementara kedua variabel tersebut secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan kontribusi model sebesar 29,7 persen. Kontribusi positif Beban Kerja pada temuan ini memperkuat pandangan bahwa tuntutan pekerjaan dapat berperan sebagai pemicu kinerja sepanjang diimbangi sumber daya dan dukungan organisasi yang memadai. Studi ini diharapkan memberi sumbangan empiris bagi kajian model demands-resources pada konteks unit perbankan berskala kecil, sekaligus menjadi rujukan bagi manajemen dalam merumuskan kebijakan yang menjaga Kepuasan Kerja dan mendistribusikan*

Beban Kerja secara proporsional demi keberlanjutan kinerja layanan.

PENDAHULUAN

Tekanan ganda antara efisiensi operasional dan mutu pengalaman kerja karyawan tengah dihadapi industri jasa keuangan di berbagai belahan dunia. Hal ini terjadi karena keberhasilan organisasi perbankan tidak semata bertumpu pada keterampilan teknis, melainkan juga sangat dipengaruhi oleh kondisi psikologis serta organisasional tempat karyawan menjalankan tugasnya (Hyeon & Shin, 2025) Berbagai riset lintas negara memperlihatkan bahwa pengakuan, keadilan, dan kepemimpinan memiliki keterkaitan erat dengan luaran penting bagi karyawan, termasuk di antaranya Kepuasan Kerja, sedangkan Beban Kerja tetap merupakan bagian dari kondisi organisasi yang turut memengaruhi kesejahteraan dan performa kerja (Hyeon & Shin, 2025).

Di tataran nasional, transformasi digital pada sektor perbankan Indonesia turut mendorong perubahan budaya kerja, kompetensi, serta gaya kepemimpinan, yang pada akhirnya berkaitan dengan peningkatan Kinerja Karyawan (Annisa *et al*., 2024). Wajah Beban Kerja pun ikut berubah akibat transformasi tersebut: pekerjaan menjadi lebih terukur dan terdokumentasi, kendati demikian tuntutan adaptasi berkelanjutan juga meningkat, sehingga kesiapan sumber daya manusia yang didukung organisasi menjadi faktor penentu agar perubahan teknologi berperan sebagai sumber daya, bukan sebagai beban tambahan (Annisa *et al*., 2024).

Pada tataran industri, pengaruh Beban Kerja terhadap kinerja di sektor perbankan terbukti tidak selalu mengikuti pola hubungan yang linear. Sejumlah studi pada pegawai instansi maupun sektor jasa mengungkap bahwa Beban Kerja dapat memengaruhi kinerja melalui jalur motivasional, sehingga pengelolaannya perlu memperhatikan kesesuaian antara tugas dan kapasitas kerja (Fatih & Iskandar, 2025). Berbeda halnya dengan temuan pada masa pandemi, di mana Beban Kerja yang tinggi justru meningkatkan stres serta menurunkan kepuasan dan kinerja (Chowhan & Pike, 2023). Perbedaan pola ini menunjukkan bahwa Beban Kerja dapat berperan ganda: sebagai tantangan (challenge demand) yang memacu performa, atau sebagai hambatan (hindrance demand) yang justru menekannya, bergantung pada ketersediaan sumber daya kerja (Ye & Yunseong, 2023).

Berlainan dengan itu, Kepuasan Kerja secara konsisten dilaporkan memiliki hubungan positif dengan performa, terutama ketika karyawan merasakan keadilan, kondisi kerja, dan dukungan organisasi yang memadai (Sinaga & Zairnati, 2025). Konflik peran yang timbul ketika berbagai tuntutan—melayani, menjual, memproses dokumen, sekaligus menjaga kepatuhan saling berbenturan, terbukti menurunkan Kepuasan Kerja sekaligus memengaruhi persepsi terhadap kinerja (Antonio *et al*., 2025). Pola ini semakin diperkuat oleh koordinasi lintas unit dan kerja sama tim, di mana Kepuasan Kerja kerap menjadi variabel penghubung yang menerangkan bagaimana kerja sama tim berimbas pada performa (Dewi *et al*., 2024). Di sisi lain, komunikasi internal yang berjalan efektif menjadi fondasi bagi pengelolaan Beban Kerja serta pemahaman tujuan kerja secara seragam di antara seluruh karyawan (Yulita & Sarwoko, 2022).

Berbagai kajian pada sektor jasa keuangan juga memperlihatkan keterkaitan Kepuasan Kerja dengan sejumlah luaran organisasi lain, seperti retensi dan niat berpindah kerja (Anggraini & Swasti, 2024), pengembangan karier dan kompensasi (Slanika *et al*., 2025), hingga praktik kerja berperforma tinggi pada institusi perbankan (Feruzi & Ilkhanizadeh, 2022). Adapun pada sisi Beban Kerja, studi di sektor pertambangan mengungkap adanya interaksi antara Beban Kerja, kompensasi, dan keselamatan kerja dalam membentuk kepuasan karyawan (Muhammad &

Kholifah, 2025), sementara kajian pada bank komersial di Nepal menegaskan bahwa jam kerja berlebih beserta ambiguitas peran meningkatkan tekanan kerja yang dipersepsikan karyawan (Gaurav, 2025). Rangkaian temuan tersebut menegaskan perlunya kajian yang secara khusus memosisikan Kepuasan Kerja dan Beban Kerja sebagai prediktor simultan terhadap kinerja pada konteks unit kerja perbankan berskala kecil di Indonesia (Qustolani & W., 2026).

Pada tataran perusahaan, fenomena tersebut relevan untuk dicermati pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Pembantu Lamongan, sebuah unit operasional berskala kecil dengan 36 karyawan yang harus menjalankan fungsi pelayanan, administrasi kredit, sekaligus pencapaian target bisnis secara bersamaan tanpa ditopang struktur organisasi selengkap kantor cabang utama. Karakteristik unit kerja semacam ini menjadikan cakupan tugas setiap karyawan relatif luas, sehingga interaksi antara Kepuasan Kerja dan Beban Kerja berpeluang lebih terasa dibandingkan pada kantor cabang berskala besar yang pembagian kerjanya lebih spesifik.

Sejumlah penelitian terdahulu memperlihatkan arah pengaruh Beban Kerja terhadap kinerja pada konteks jasa keuangan yang belum sepenuhnya seragam. Ada studi yang melaporkan pengaruh negatif melalui jalur stres kerja (Chowhan & Pike, 2023), sedangkan studi lain pada sektor perbankan dan jasa publik justru menemukan bahwa Beban Kerja yang dikelola secara proporsional berkontribusi positif terhadap kinerja (Khasanah & Putriana, 2025). Ketidaksamaan temuan tersebut mengindikasikan adanya celah riset terkait kondisi yang menjadikan Beban Kerja berfungsi sebagai pendorong, alih-alih penghambat kinerja khususnya pada unit kerja berskala kecil dengan sumber daya terbatas seperti kantor cabang pembantu, konteks yang jarang menjadi sorotan kajian empiris tersendiri karena mayoritas penelitian terdahulu lebih banyak menyasar kantor cabang utama atau institusi berskala besar.

Unsur kebaruan (novelty) dalam penelitian ini terletak pada pengujian pengaruh Kepuasan Kerja dan Beban Kerja secara simultan pada unit kantor cabang pembantu, dengan menerapkan teknik sensus (total sampling) terhadap keseluruhan populasi karyawan sehingga hasil yang diperoleh mencerminkan kondisi unit kerja secara utuh, bukan sekadar sampel parsial. Atas dasar itu, penelitian ini disusun untuk:

1. Mengkaji pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.
2. Mengkaji pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan.
3. Mengkaji pengaruh simultan Kepuasan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Pembantu Lamongan.

LANDASAN TEORI

Kinerja Karyawan pada organisasi jasa dapat dimaknai sebagai capaian hasil kerja yang mencerminkan sejauh mana karyawan mampu memenuhi standar kualitas, ketepatan, dan tanggung jawab yang telah ditetapkan perusahaan. Khusus pada sektor perbankan, kinerja tidak semata ditentukan oleh kompetensi teknis, tetapi juga oleh kondisi psikologis dan dukungan organisasi yang membentuk kesiapan karyawan dalam menghadapi tuntutan layanan (Hyeon & Shin, 2025). Kerangka Job Demands–Resources (JD-R) dijadikan landasan utama (grand theory) untuk menerangkan bagaimana dua kekuatan yang berlawanan arah—tuntutan kerja (job demands) dan sumber daya kerja (job resources)—saling berinteraksi memengaruhi keluaran kerja karyawan, termasuk kinerja, melalui mekanisme keterikatan (engagement) maupun kelelahan (Ye & Yunseong, 2023).

Dalam kerangka tersebut, Kepuasan Kerja dapat diposisikan sebagai indikator kualitas

sumber daya kerja, yakni sikap positif karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, supervisi, rekan kerja, kondisi kerja, keamanan kerja, dan pengakuan, yang menopang energi psikologis untuk menjaga mutu layanan (Sinaga & Zairnati, 2025). Terpenuhinya elemen-elemen tersebut cenderung mendorong karyawan menunjukkan komitmen, inisiatif, serta konsistensi kerja yang lebih tinggi, sehingga Kepuasan Kerja berperan sebagai modal psikologis penggerak performa (Barlian *et al*., 2025). Selain itu, Kepuasan Kerja juga terbukti memediasi pengaruh faktor lain terhadap kinerja pada berbagai sektor, seperti motivasi kerja (Podungge, 2024) dan pembelajaran organisasi (Cahyanto & Nurhayati, 2024), yang semakin mengukuhkan posisinya sebagai variabel kunci dalam rantai job resources–performance. Determinan Kepuasan Kerja sendiri bersifat multifaktorial, meliputi faktor individual dan organisasional, sebagaimana ditemukan pada konteks tenaga kesehatan (Rachmiana & Suryadi, 2025) maupun terkait konflik dan stres kerja pada karyawan secara umum (Hafiyyan & Irawanto, 2025).

Beban Kerja merepresentasikan sisi demands dari kerangka JD-R, yakni gabungan tuntutan kuantitatif (jumlah tugas) dan kualitatif (tingkat kesulitan dan ketelitian) yang mesti dipenuhi karyawan dalam kurun waktu tertentu. Pengaruh Beban Kerja terhadap kinerja bersifat kontekstual: dapat berperan sebagai challenge demand yang memacu fokus dan produktivitas apabila disertai kontrol kerja dan dukungan organisasi yang memadai, namun dapat pula berubah menjadi hindrance demand yang memicu kelelahan serta menurunkan kinerja bila tidak diimbangi sumber daya yang cukup (Fatih & Iskandar, 2025). Pada unit kerja berskala kecil dengan cakupan tugas per individu yang relatif luas, Beban Kerja yang terdistribusi merata dan sesuai kapasitas berpeluang lebih mudah dipersepsikan sebagai tantangan yang produktif dibandingkan pada organisasi besar dengan tingkat spesialisasi kerja yang tinggi (Khasanah & Putriana, 2025).

Kepuasan Kerja dan Beban Kerja tidaklah berdiri sendiri-sendiri, melainkan saling berinteraksi dalam membentuk pengalaman kerja karyawan. Kualitas hubungan keduanya dengan kinerja semakin diperkuat oleh koordinasi tim yang solid serta komunikasi internal yang jelas, mengingat karyawan yang memahami arah target dan memperoleh dukungan tim cenderung lebih sanggup mengelola tuntutan tugas tanpa mengorbankan Kepuasan Kerja (Dewi *et al*., 2024). Dengan kata lain, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja dapat dipandang sebagai dua sisi pengalaman kerja yang bersama-sama membentuk kapasitas karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal.

Berdasarkan sintesis teori tersebut, hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut.

H1: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2: Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3: Kepuasan kerja dan beban kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori diterapkan dalam penelitian ini guna menguji pengaruh Kepuasan Kerja (X1) dan Beban Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) (Sugiyono, 2023). Lokasi penelitian bertempat di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Pembantu Lamongan, dengan populasi mencakup seluruh karyawan unit tersebut yang berjumlah 36 orang. Mengingat ukuran populasi yang relatif kecil dan memungkinkan untuk diteliti secara menyeluruh, seluruh anggota populasi dijadikan sampel melalui teknik sampling jenuh atau sensus (Sugiyono, 2023).

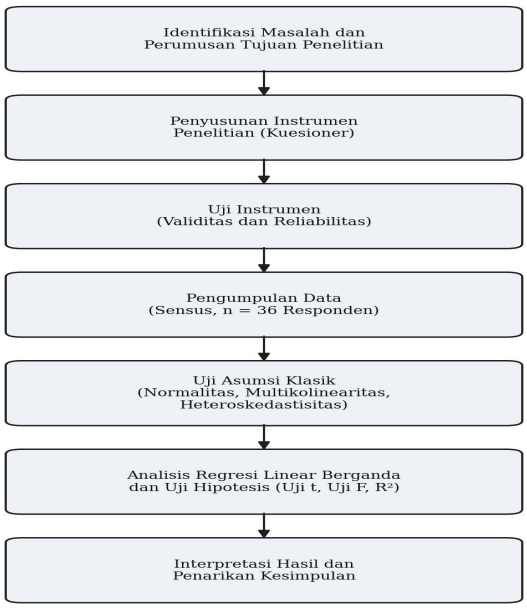
Kuesioner tertutup berskala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju) digunakan untuk mengumpulkan data primer, memuat 46 item pernyataan yang terdiri atas delapan indikator Kepuasan Kerja (pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, supervisi, rekan kerja, kondisi kerja, keamanan kerja, dan pengakuan), indikator Beban Kerja kuantitatif dan kualitatif, serta indikator Kinerja Karyawan. Adapun data sekunder bersumber dari dokumen internal perusahaan dan literatur pendukung terkait.

Tahapan analisis data dilaksanakan secara berjenjang, dimulai dari uji validitas menggunakan korelasi Pearson Product Moment (kriteria r-hitung > r-tabel 0,329 pada df=34, α=5%), dilanjutkan uji reliabilitas dengan Cronbach's Alpha (kriteria >0,70), serta uji asumsi klasik yang mencakup normalitas Kolmogorov-Smirnov, multikolinearitas berdasarkan nilai tolerance dan VIF, dan heteroskedastisitas dengan metode Glejser. Setelah seluruh prasyarat tersebut terpenuhi, analisis dilanjutkan pada regresi linear berganda, uji parsial (uji t), uji simultan (uji F), dan uji koefisien determinasi (R^2), dengan seluruh proses pengolahan data memanfaatkan perangkat lunak IBM SPSS Statistics. Model regresi yang diuji dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut.

$$\mathbf{Y = a + b1X1 + b2X2 + e}$$

dengan Y = Kinerja Karyawan; a = konstanta; b1, b2 = koefisien regresi X1 dan X2; X1 = Kepuasan Kerja; X2 = Beban Kerja; dan e = error term.

Tahapan penelitian ditempuh secara sistematis, dimulai dari identifikasi masalah, penyusunan instrumen, pengujian instrumen, pengumpulan data lapangan, pengolahan dan analisis statistik, hingga interpretasi dan penarikan simpulan, sebagaimana tergambar pada Gambar 1.



Gambar 1. Diagram Alur Penelitian

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2026)

Identifikasi Masalah dan Perumusan Tujuan Penelitian → Penyusunan Instrumen Penelitian

(Kuesioner) → Uji Instrumen (Validitas dan Reliabilitas) → Pengumpulan Data (Sensus, n = 36 Responden) → Uji Asumsi Klasik (Normalitas, Multikolinearitas, Heteroskedastisitas) → Analisis Regresi Linear Berganda dan Uji Hipotesis (Uji t, Uji F, R^2) → Interpretasi Hasil dan Penarikan Kesimpulan

Diagram alur tersebut menunjukkan bahwa setiap tahapan analisis berlangsung secara berjenjang: pengujian instrumen (validitas dan reliabilitas) beserta asumsi klasik merupakan prasyarat yang harus dipenuhi sebelum model regresi digunakan untuk menguji hipotesis, sehingga simpulan yang dihasilkan sesuai dengan kaidah metodologis penelitian kuantitatif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Mayoritas responden penelitian berjenis kelamin perempuan (58,3%), berada pada rentang usia produktif 20–40 tahun (75,0% dari keseluruhan responden), dan berpendidikan Sarjana S1 (69,4%). Masa kerja terbanyak berada pada rentang 5–10 tahun (41,7%), dengan sebaran posisi operasional yang beragam, di mana Teller menjadi posisi dengan proporsi terbesar (22,2%), sebagaimana dirangkum pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Kategori	Kelompok	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	15	41,7
	Perempuan	21	58,3
Usia	20–30 tahun	14	38,9
	31–40 tahun	13	36,1
	41–50 tahun	7	19,4
	>50 tahun	2	5,6
Pendidikan	Diploma (D3)	7	19,4
	Sarjana (S1)	25	69,4
	Pascasarjana (S2)	4	11,1
Masa Kerja	<5 tahun	10	27,8
	5–10 tahun	15	41,7
	>10 tahun	11	30,6
Jabatan	Teller	8	22,2
	Customer Service	7	19,4

	Relationship Officer	6	16,7
	Back Office/Administrasi	6	16,7
	Collection/Loan Officer	5	13,9
	Supervisor	4	11,1

Sumber: Data Diolah Peneliti (2026)

Hasil statistik deskriptif memperlihatkan skor rata-rata Kepuasan Kerja sebesar 69,89 (SD=6,73), Beban Kerja sebesar 63,14 (SD=10,43), serta Kinerja Karyawan sebesar 57,97 (SD=4,39), dengan tingkat variasi jawaban tertinggi ditemukan pada variabel Beban Kerja (Tabel 2).

Tabel 2. Statistik Deskriptif

Variabel	N	Minimum	Maksimum	Mean
Kepuasan Kerja (X1)	36	60	80	69,89
Beban Kerja (X2)	36	44	78	63,14
Kinerja Karyawan (Y)	36	52	69	57,97

Sumber: Data Diolah Peneliti (2026)

Std. Deviation: Kepuasan Kerja (X1) = 6,731; Beban Kerja (X2) = 10,434; Kinerja Karyawan (Y) = 4,391.

Keseluruhan 46 item instrumen dinyatakan valid, dengan nilai r-hitung berkisar antara 0,416 hingga 0,853 yang melampaui r-tabel sebesar 0,329, sekaligus reliabel dengan Cronbach's Alpha berkisar 0,744–0,952, sehingga instrumen tersebut layak dipakai untuk pengujian hipotesis (Tabel 3).

Tabel 3. Ringkasan Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Jumlah Item	Rentang r-hitung	r-tabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepuasan Kerja (X1)	16	0,482–0,779	0,329	0,893	Valid & Reliabel
Beban Kerja (X2)	16	0,699–0,853	0,329	0,952	Valid & Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	14	0,416–0,590	0,329	0,744	Valid & Reliabel

Sumber: Data Diolah Peneliti (2026)

Model regresi yang digunakan telah memenuhi keseluruhan asumsi klasik, ditandai dengan residual yang berdistribusi normal (Sig. Kolmogorov-Smirnov = 0,200), tidak ditemukannya gejala multikolinearitas (Tolerance=0,997 dan VIF=1,003 untuk kedua variabel), serta tidak terjadinya heteroskedastisitas (Sig. uji Glejser sebesar 0,835 untuk X1 dan 0,240 untuk X2), sebagaimana dirangkum pada Tabel 4.

Tabel 4. Ringkasan Uji Asumsi Klasik

Jenis Uji	Indikator	Hasil	Keterangan
Normalitas	Sig. Kolmogorov-Smirnov	0,200	Residual berdistribusi normal
Multikolinearitas	Tolerance / VIF (X1, X2)	0,997 / 1,003	Tidak terjadi multikolinearitas
Heteroskedastisitas	Sig. Uji Glejser (X1 / X2)	0,835 / 0,240	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Sumber: Data Diolah Peneliti (2026)

Persamaan Y = 31,872 + 0,194X1 + 0,199X2 diperoleh dari hasil analisis regresi linear berganda. Melalui uji parsial, terlihat bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Beta=0,297; t=2,032; Sig.=0,050); pola serupa juga ditunjukkan Beban Kerja (Beta=0,473; t=3,233; Sig.=0,003), sehingga H1 dan H2 dinyatakan diterima (Tabel 5). Selanjutnya, uji simultan mengonfirmasi bahwa kedua variabel secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (F=6,969; Sig.=0,003), sehingga H3 juga diterima (Tabel 6). Nilai R^2 sebesar 0,297 menunjukkan bahwa model mampu menerangkan 29,7% variasi Kinerja Karyawan, sementara 70,3% sisanya dipengaruhi faktor lain di luar model yang diteliti (Tabel 7).

Tabel 5. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda dan Uji Parsial (Uji t)

Model	B	Std. Error	Beta	t
(Constant)	31,872	7,911	-	4,029
Kepuasan Kerja (X1)	0,194	0,095	0,297	2,032
Beban Kerja (X2)	0,199	0,062	0,473	3,233

Sig.: (Constant) = 0,000; Kepuasan Kerja (X1) = 0,050; Beban Kerja (X2) = 0,003.

Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Y) | Sumber: Data Diolah Peneliti (2026)

Tabel 6. Hasil Uji Simultan (Uji F)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	200,437	2	100,218	6,969	0,003

Residual	474,536	33	14,380	-	-
Total	674,972	35	-	-	-

Prediktor: (Constant), Beban Kerja, Kepuasan Kerja | Sumber: Data Diolah Peneliti (2026)

Tabel 7. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,545	0,297	0,254	3,79208

Sumber: Data Diolah Peneliti (2026)

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (H1)

Pengaruh positif dan signifikan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Beta=0,297; Sig.=0,050) mengandung arti bahwa setiap kenaikan satu satuan Kepuasan Kerja berasosiasi dengan peningkatan 0,194 satuan kinerja. Meski begitu, karena nilai signifikansi berada persis pada ambang 5%, penafsirannya perlu dilakukan dengan kehati-hatian sebagai pengaruh yang signifikan namun relatif tidak kuat secara statistik. Merujuk kerangka JD-R, temuan ini selaras dengan kedudukan Kepuasan Kerja sebagai indikator kualitas sumber daya kerja yang menopang keterikatan karyawan terhadap tugas dan tanggung jawabnya (Ye & Yunseong, 2023). Penilaian positif karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, supervisi, hubungan kerja, kondisi kerja, keamanan kerja, dan pengakuan akan membentuk energi psikologis yang mendorong konsistensi perilaku kerja—hal yang dibutuhkan dalam layanan perbankan yang menuntut ketelitian sekaligus kecepatan (Sinaga & Zairnati, 2025).

Hasil ini sejalan dengan penelitian Abdurrahman *et al*., (2025), yang mengungkap kaitan erat antara Kepuasan Kerja dan luaran kerja karyawan pada organisasi jasa publik, maupun penelitian Syahada *et al*., (2025), yang membuktikan penguatan hubungan antara kondisi kerja dan performa karyawan oleh dukungan organisasi. Senada dengan itu, penelitian Purnamawati *et al*., (2025) menegaskan bahwa faktor motivasional yang bersumber dari Kepuasan Kerja turut berkontribusi bagi peningkatan kinerja pada organisasi berskala kecil, konteks yang relevan dengan karakteristik KCP Lamongan sebagai unit kerja berstruktur organisasi ramping.

Secara keilmuan, pola tersebut dapat dijelaskan melalui mekanisme menurunnya kecenderungan penarikan diri (withdrawal) serta meningkatnya kesediaan karyawan untuk bekerja melebihi standar minimum tugas akibat Kepuasan Kerja, yang pada layanan perbankan bermuara pada ketelitian administrasi dan responsivitas terhadap nasabah. Kendati demikian, nilai signifikansi yang tepat berada di ambang 0,05 mengisyaratkan bahwa pengaruh Kepuasan Kerja pada unit kerja sekecil KCP Lamongan (n=36) belum sepenuhnya dominan, sehingga faktor lain seperti kepemimpinan langsung dan komunikasi internal turut menopang keterkaitan tersebut (Yulita & Sarwoko, 2022).

Secara manajerial, temuan ini menyiratkan pentingnya kebijakan yang mampu menjaga Kepuasan Kerja melalui sistem kompensasi yang adil, jalur promosi yang transparan, serta pengakuan atas kontribusi kerja, sekalipun pada unit kerja berskala kecil dengan keterbatasan struktur karier. Secara khusus bagi PT Bank Tabungan Negara KCP Lamongan, pimpinan cabang

perlu memperkuat komunikasi personal dan pengakuan informal mengingat terbatasnya struktur promosi formal pada level KCP sebagai instrumen menjaga Kepuasan Kerja tanpa sepenuhnya bergantung pada mekanisme kompensasi yang diatur di level kantor pusat.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan (H2)

Beban Kerja terbukti memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Beta=0,473; t=3,233; Sig.=0,003), bahkan dengan kekuatan pengaruh yang secara statistik melampaui Kepuasan Kerja. Temuan ini menegaskan bahwa pada unit kerja KCP Lamongan, Beban Kerja berfungsi sebagai challenge demand, bukan hindrance demand suatu pola yang berkebalikan dengan asumsi umum bahwa Beban Kerja yang tinggi senantiasa menurunkan performa. Interpretasi statistik ini selaras dengan kondisi karyawan pada unit kerja berskala kecil yang menanggung cakupan tugas lebih luas, sehingga tuntutan tugas yang terdistribusi merata justru mendorong fokus, disiplin waktu, dan efisiensi kerja.

Secara teoritis, temuan ini memperkuat pandangan bahwa Beban Kerja tidak bersifat negatif secara inheren, melainkan bergantung pada kesesuaiannya dengan kapasitas dan dukungan yang tersedia bagi karyawan (Fatih & Iskandar, 2025). Selama Beban Kerja masih berada pada rentang yang dapat dikelola tercermin dari rerata skor Beban Kerja sebesar 63,14 yang tidak menyentuh titik ekstrem skala pengukuran, ia justru berfungsi sebagai stimulus yang mendorong karyawan bekerja lebih efektif dan bertanggung jawab, bukan menimbulkan kelelahan yang menurunkan kinerja.

Kesesuaian temuan ini tampak pada penelitian Barlian *et al*., (2025) di sektor kesehatan, yang menemukan bahwa Beban Kerja dapat mendorong kinerja apabila dimediasi Kepuasan Kerja yang memadai, serta penelitian Mandala *et al*., (2025), yang menunjukkan pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan ketika disertai lingkungan kerja yang mendukung. Penelitian Hardi *et al*., (2025) turut mengonfirmasi korelasi antara tekanan kerja yang terkelola baik dengan performa institusional yang lebih tinggi. Berlawanan dengan itu, temuan (Chowhan & Pike, 2023) yang melaporkan hubungan negatif antara Beban Kerja dan kinerja pada masa pandemi memberikan konteks pembanding yang penting, perbedaan arah pengaruh tersebut kemungkinan besar lebih dipengaruhi oleh ada-tidaknya sumber daya dan dukungan organisasi yang menyertai tuntutan kerja, ketimbang semata besarnya beban itu sendiri.

Implikasi manajerial dari temuan ini menunjukkan bahwa manajemen tidak perlu secara otomatis mengurangi volume tugas demi meningkatkan kinerja, melainkan lebih baik memastikan distribusi tugas tetap proporsional dengan kapasitas masing-masing karyawan. Khusus bagi PT Bank Tabungan Negara KCP Lamongan yang beroperasi dengan struktur karyawan ramping, pengelolaan Beban Kerja sebaiknya diarahkan pada penjadwalan tugas yang jelas serta rotasi peran pada periode puncak transaksi, agar tuntutan kerja tetap berfungsi sebagai pendorong performa tanpa berubah menjadi sumber kelelahan yang mengancam keberlanjutan kinerja layanan.

Pengaruh Simultan Kepuasan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan (H3)

Hasil pengujian simultan memperlihatkan bahwa Kepuasan Kerja dan Beban Kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (F=6,969; Sig.=0,003), dengan kontribusi model sebesar 29,7% (R^2=0,297) terhadap variasi kinerja. Kontribusi tersebut tergolong moderat, yang berarti sebagian besar variasi Kinerja Karyawan (70,3%) masih dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar kedua variabel yang diteliti, misalnya kepemimpinan,

komunikasi internal, atau lingkungan kerja. Kendati demikian, signifikansi uji F tetap menunjukkan bahwa model dua variabel ini relevan sebagai kerangka dasar untuk menjelaskan performa karyawan pada konteks unit kerja perbankan berskala kecil.

Secara teoritis, temuan ini menguatkan relevansi kerangka JD-R yang memandang kinerja sebagai hasil interaksi antara sumber daya kerja (direpresentasikan Kepuasan Kerja) dan tuntutan kerja (direpresentasikan Beban Kerja), di mana keduanya saling melengkapi, bukan saling meniadakan, pada konteks unit kerja berstruktur organisasi ramping (Ye & Yunseong, 2023). Kombinasi antara kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya dan Beban Kerja yang proporsional akan menciptakan kondisi psikologis yang mendukung produktivitas tanpa menimbulkan tekanan berlebihan.

Temuan ini selaras dengan penelitian (Mandala *et al*., 2025), yang menemukan pengaruh simultan Beban Kerja dan lingkungan kerja terhadap Kinerja Karyawan, dengan Kepuasan Kerja berperan menopang hubungan tersebut. Penelitian Hardi *et al*., (2025) juga melaporkan bahwa Kepuasan Kerja dan tekanan kerja secara bersama-sama membentuk performa institusional, sedangkan penelitian (Ammarah *et al*., 2025) pada sektor perbankan menegaskan bahwa praktik pengelolaan sumber daya manusia yang memperhatikan Kepuasan Kerja memperkuat dampak positif kondisi kerja terhadap performa karyawan.

Implikasi manajerial dari temuan simultan ini menegaskan bahwa kebijakan peningkatan kinerja tidak dapat hanya berfokus pada satu aspek semata. Manajemen PT Bank Tabungan Negara KCP Lamongan perlu merumuskan kebijakan yang memadukan penguatan Kepuasan Kerja melalui pengakuan, komunikasi, dan pengembangan kompetensi dengan pengelolaan distribusi tugas yang proporsional. Hal ini penting mengingat kontribusi model sebesar 29,7% menandakan masih terbukanya ruang perbaikan yang signifikan melalui penguatan faktor pendukung lain, seperti kepemimpinan lini dan koordinasi lintas fungsi, terutama pada unit kerja dengan skala personel terbatas seperti kantor cabang pembantu.

KESIMPULAN

Tiga temuan utama dapat disimpulkan dari penelitian ini. Pertama, Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Pembantu Lamongan, sehingga rumusan masalah pertama terjawab dan H1 diterima. Kedua, Beban Kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, bahkan dengan kekuatan pengaruh yang melampaui Kepuasan Kerja, sehingga rumusan masalah kedua terjawab dan H2 diterima—temuan yang menegaskan bahwa pada unit kerja berskala kecil, Beban Kerja dapat berfungsi sebagai tantangan yang produktif, bukan sekadar beban yang menekan. Ketiga, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan kontribusi model sebesar 29,7%, sehingga rumusan masalah ketiga terjawab dan H3 diterima.

Secara teoritis, penelitian ini turut memperkaya kajian model demands-resources pada konteks unit perbankan berskala kecil dengan struktur organisasi ramping, setting yang relatif jarang dijadikan fokus penelitian dibandingkan kantor cabang utama atau institusi besar. Kontribusi positif Beban Kerja yang ditemukan dalam penelitian ini menghadirkan nuansa baru bagi literatur yang selama ini didominasi asumsi hubungan negatif antara Beban Kerja dan kinerja, sekaligus membuka ruang diskusi mengenai kondisi-kondisi yang membedakan Beban Kerja sebagai tantangan versus hambatan pada konteks unit kerja kecil.

Secara praktis, manajemen PT Bank Tabungan Negara KCP Lamongan disarankan untuk:

1. mempertahankan sekaligus memperkuat Kepuasan Kerja melalui pengakuan informal, komunikasi personal antara pimpinan dan karyawan, serta kejelasan jalur pengembangan kompetensi, meskipun struktur karier formal pada level KCP masih terbatas.

2. mengelola distribusi Beban Kerja secara proporsional melalui penjadwalan tugas yang jelas serta rotasi peran pada periode puncak transaksi, sehingga tuntutan kerja tetap berfungsi sebagai pendorong kinerja tanpa berubah menjadi sumber kelelahan.

Keterbatasan penelitian ini terletak pada ukuran sampel yang kecil (36 responden) serta desain cross-sectional berbasis kuesioner tertutup, sehingga kontribusi model terhadap variasi Kinerja Karyawan tergolong moderat (29,7%) dan generalisasi hasil perlu dilakukan secara hati-hati pada konteks unit kerja dengan karakteristik yang serupa. Penelitian mendatang disarankan memperluas cakupan sampel dengan melibatkan beberapa unit kantor cabang pembantu sekaligus, menambahkan variabel lain seperti kepemimpinan, komunikasi internal, atau keterikatan kerja sebagai mediator maupun moderator, serta mempertimbangkan pendekatan mixed-methods untuk menangkap konteks kualitatif di balik persepsi Beban Kerja dan Kepuasan Kerja karyawan.

DAFTAR REFERENSI

Abdurrahman, M. A., Zunaidah, & Yuliani. (2025). The effect of work-life balance and workload on job satisfaction at the Perumda Tirta Musi office. *Jurnal Manajemen*, *32*(3), 167–186.

Ammarah, C., Sheikh, O. A., & Khan, A. H. (2025). The impact of HR practices on employees' performance in the banking sector: The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, *3*(12), 63–91.

Anggraini, F. D., & Swasti, I. K. (2024). The influence of job satisfaction and organizational commitment on employee turnover intention Radar Kediri. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, *3*(8), 3637–3648. https://doi.org/10.55927/eajmr.v3i8.10678

Annisa, S., Siahaan, E., & Lumbanraja, P. (2024). Impact of digital transformation on banking employee performance with self-efficacy as a mediator. *Problems and Perspectives in Management*, *22*(4), 523–531. https://doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.39

Antonio, D.-F. P., Martín-Martín, F. G., & Martínez-Díaz, A. (2025). Role conflict, satisfaction, and performance in administrative staff at public universities: The role of optimism and sex differences. *PLoS ONE*, *20*(4), 1–17. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0321643

Barlian, P., Darmawan, A., & Miftahuddin, M. A. (2025). Job satisfaction as a mediator of workload and work stress on nurse performance at RSI PKU Muhammadiyah Tegal. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, *8*(3), 10537–10552.

Cahyanto, F. O., & Nurhayati, M. (2024). The influence of organizational learning and work motivation on employee performance as mediated by job satisfaction. *International Journal of Management and Digital Business*.

Chowhan, J., & Pike, K. (2023). *Workload, work–life interface, stress, job satisfaction and job performance: a job demand–resource model study during COVID-19*. https://doi.org/10.1108/IJM-05-2022-0254

Dewi, S. R., Deviyantoro, D., Husain, K., & Safaria, S. (2024). Does job satisfaction mediate the effect of teamwork and organizational citizenship behavior on job performance? *JPPI*

(Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia), *10*(3), 232. https://doi.org/10.29210/020244560

Fatih, H. M., & Iskandar, D. (2025). Pengaruh beban kerja, lingkungan kerja, stres kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Banjarmasin. *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen Dan Kewirausahaan*, *9*(1). https://doi.org/10.35130/jrimk

Feruzi, K. D., & Ilkhanizadeh, S. (2022). Can high-performance work practices influence employee career competencies? There is a need for better employee outcomes in the banking industry. *PLoS ONE*, *17*(3), 5–9. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0264764

Gaurav, O. (2025). Impact of working hours, work overload and role ambiguity on perceived workplace stress among employees in Nepalese commercial banks. *MVIC Journal of Management and Information Technology*, *1*(1), 42–62. https://doi.org/10.3126/mvicjmit.v1i1.77319

Hafiyyan, G., & Irawanto, D. W. (2025). The effect of workload, job conflict, and work stress on job satisfaction. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, *4*(2), 621–632.

Hardi, L. M. Z., Wiresentana, L., & Khusniyah, N. L. (2025). Job stress and job satisfaction among educators impact on educational institution performance. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, *5*(4), 532–543.

Hyeon, J., & Shin, D. (2025). The impact of recognition, fairness, and leadership on employee outcomes: A large-scale multi-group analysis. *PLoS ONE*, *20*(1), 1–25. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0312951

Khasanah, N., & Putriana. (2025). How does workload and job satisfaction affect employee performance? *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, *2*(2), 313–328.

Mandala, A. S., Kisman, Z., Kanto, R. D. S., & Bambang, T. R. (2025). The effect of workload and work environment on employee performance with job satisfaction as a mediator. *Siber International Journal of Digital Business (SIJDB)*, *2*(3), 171–178. https://doi.org/10.38035/sijdb.v2i3.132

Muhammad, H. H., & Kholifah, S. (2025). The impact of occupational safety, workload, and compensation on employee job satisfaction in the mining industry: A case study of PT BCKA. *Journal of Management and Informatics*, *4*(1), 587–598. https://doi.org/10.51903/jmi.v4i1.53

Podungge, Y. R. (2024). Improving employee work motivation: Investigating the mediating role of job satisfaction. *Scientific Journal of Human Resource Management*, *8*(1), 102–114.

Purnamawati, H., Dahlan, M. A. M. P., & Sukiman, I. (2025). The role of motivation and workload on employee performance at the Sadananya Village Head Office, Ciamis Regency. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Perbankan*, *9*, 241–256.

Qustolani, A., & W., S. A. (2026). Kinerja karyawan di sektor perbankan: Peran kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan keadilan prosedural pada Bank Majalengka. *Journal of Management and Digital Business*, *6*(1).

Rachmiana, A., & Suryadi, S. (2025). Determinants of nurses' job satisfaction: A cross-sectional study in an Indonesian public hospital. *Borneo Journal of Medical Laboratory Technology*, *8*(1), 853–862. https://doi.org/10.33084/bjmlt.v8i1.10186

Sinaga, T. N. S., & Zairnati. (2025). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan generasi milenial di era digital. *Jurnal Riset Manajemen Dan Ekonomi*, *2*(1), 255–262. https://doi.org/10.61722/jrme.v2i1.3493

Slanika, Ega erfan, & Dedi Supiyadi. (2025). Pengaruh pengembangan karir, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan Graha Perhutani Jakarta Selatan. *Journal of Information System, Applied, Management, Accounting and Research 9.2*.

Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Syahada, L. E., Suhardi, & Firdaus, R. (2025). The effect of work-life balance, work stress, and workload on employee performance with organizational support as moderation variables. *American Journal of Economic and Management Business (AJEMB)*, *4*(5), 403–420. https://doi.org/10.58631/ajemb.v4i5.226

Ye, L. D., & Yunseong, J. (2023). The job demands-resource model and performance: The mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology*, *14*, 1–14. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1194018

Yulita, D. M., & Sarwoko, E. (2022). Internal communication and employee performance: The mediating role of motivation. *Jurnal Manajemen*, *18*, 45–46.