



Pengaruh Beban Kerja terhadap Loyalitas dengan Kebijakan Tunjangan Kinerja Sebagai Variabel *Intervening* pada Kantor Imigrasi Kelas 1 TPI Jambi

Miranti^{1*}, Sry Rosita², Hendriyaldi³

¹⁻³Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jambi, Indonesia

*Penulis Korespondensi: mimiranti020@gmail.com

Abstract. This study aims to analyze the effect of workload on employee loyalty at the Class I TPI Immigration Office in Jambi, with performance allowance policies acting as a mediating variable. The research employed a quantitative approach involving 88 respondents selected from the total employee population. Data were collected through structured questionnaires and analyzed using statistical methods to examine both direct and indirect relationships among variables. The results indicate that employees generally perceive their workload as being at a moderate level; however, workload has a significant negative effect on employee loyalty. In contrast, performance allowance policies demonstrate a significant positive influence on loyalty. Furthermore, the findings reveal that performance allowance policies partially mediate the relationship between workload and employee loyalty, indicating their role in mitigating the negative impact of workload. These results suggest that effective performance allowance policies can enhance employee loyalty despite increasing workload demands. Therefore, organizations should balance workload management with fair and performance-based compensation policies to maintain employee loyalty.

Keywords: Loyalty; Mediation; Performance Allowance; Quantitative; Workload

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh beban kerja terhadap loyalitas pegawai di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Jambi, serta mengkaji peran kebijakan tunjangan kinerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan melibatkan 88 responden yang merupakan pegawai di lingkungan Kantor Imigrasi Kelas I TPI Jambi. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner terstruktur, sedangkan analisis data menggunakan metode statistik untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai menilai beban kerja yang diterima berada pada kategori cukup. Meskipun demikian, beban kerja terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai. Di sisi lain, kebijakan tunjangan kinerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai. Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa kebijakan tunjangan kinerja berperan sebagai variabel mediasi parsial yang mampu meredam dampak negatif beban kerja terhadap loyalitas pegawai. Dengan demikian, kebijakan tunjangan kinerja yang adil dan berbasis kinerja dapat menjadi instrumen penting dalam menjaga dan meningkatkan loyalitas pegawai, khususnya dalam kondisi tuntutan kerja yang relatif tinggi.

Kata Kunci: Beban Kerja; Kuantitatif; Loyalitas; Mediasi; Tunjangan Kinerja

1. LATAR BELAKANG

Manusia merupakan elemen kunci dalam proses produksi yang menyediakan sumber daya yang sangat vital dalam mencapai tujuan organisasi. Efisiensi dan efektivitas suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh sejauh mana pengelolaan sumber daya manusia dijalankan dengan baik, mengingat pentingnya peran mereka dalam perkembangan perusahaan (Alsaghir et al., 2020). Oleh karena itu, perhatian terhadap pengembangan sumber daya manusia sangat penting agar potensi mereka dapat dimaksimalkan (Gerhart & Feng, 2021). Manajemen sumber daya manusia memiliki peran yang sangat krusial dalam setiap organisasi, baik itu di sektor publik maupun swasta, karena manusia bertindak sebagai perencana, pengubah, dan pengontrol berbagai aspek dalam suatu organisasi. Perusahaan yang mengelola sumber daya manusia harus senantiasa memberikan bimbingan, arahan, serta dorongan terhadap produktivitas

pegawainya secara berkelanjutan untuk mencapai tujuan baik individu maupun organisasi (Amelyawati et al., 2023).

Pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi sangat bergantung pada perilaku para pegawai (Akdere & Egan, 2020). Kinerja suatu organisasi dipengaruhi secara signifikan oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki (Jamaludin et al., 2022). Sumber daya manusia, baik secara individu maupun kelompok, menjadi penggerak utama dalam menjalankan tugas-tugas pokok dan fungsi instansi pemerintah guna mencapai kinerja yang diharapkan. Pegawai memiliki peran yang sangat strategis dalam perusahaan, berfungsi sebagai pemikir, perencana, serta pengendali aktivitas organisasi karena mereka membawa kemampuan, tenaga, dan kreativitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan (Pratiwi, 2021). Jika kualitas sumber daya manusia dalam organisasi tersebut baik, maka kinerja pegawai dan organisasi secara keseluruhan juga akan optimal, termasuk dalam aspek tata kelola pemerintahan.

Pelaksanaan tata kelola pemerintahan yang efektif dapat dilihat melalui kualitas pelayanan publik yang diberikan. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, pasal 19 mewajibkan setiap penyelenggara pelayanan publik untuk menyusun dan menetapkan standar pelayanan sebagai pedoman dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat di wilayah masing-masing. Peraturan ini juga menuntut keterlibatan masyarakat dan pihak terkait dalam proses penyusunan dan penetapan Standar Pelayanan Publik. Tingkat kualitas pelayanan yang diberikan memiliki dampak yang signifikan terhadap berbagai aspek kehidupan, terutama dalam upaya untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat (Hidayat, 2023). Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan pelayanan publik harus dilakukan dengan cara yang efisien, cepat, terjangkau, transparan, sederhana, mudah diakses, dan bebas dari diskriminasi (Hidayat & Hardianto, 2022).

Pelayanan instansi pemerintah, termasuk di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Jambi, memainkan peran penting dalam meningkatkan kualitas layanan publik. Untuk mengimbangi pesatnya perkembangan Provinsi Jambi, Kantor Imigrasi Kelas I Jambi berupaya memberikan pelayanan yang bermutu dengan bersikap Profesional, Akuntabel, Sinergis, Transparan, dan Inovatif, serta tanggap terhadap pengaduan masyarakat. Sebagai lembaga layanan publik, Kantor Imigrasi Kelas I Jambi memegang peranan penting dalam pengelolaan keimigrasian, termasuk permohonan paspor yang hingga tahun 2015 hanya melayani 150–200 pemohon per hari. Selain itu, Kantor Imigrasi Kelas I Jambi juga melaksanakan tugas administratif dan regulasi dalam hal pemberian izin tinggal bagi warga negara asing.

Penelitian ini dilakukan di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Jambi karena instansi ini merupakan salah satu unit pelayanan teknis di bawah Kementerian Hukum dan HAM yang

memiliki peran strategis dalam pengelolaan keimigrasian di wilayah Provinsi Jambi. Kantor ini menjadi garda terdepan dalam pelayanan publik, terutama dalam penerbitan paspor dan pengawasan orang asing. Jumlah permintaan layanan yang tinggi, disertai dengan pencapaian target kinerja yang maksimal, menunjukkan adanya intensitas kerja yang tinggi. Namun demikian, pencapaian kinerja ini juga didukung oleh kebijakan internal termasuk tunjangan kinerja yang diterapkan. Oleh karena itu, instansi ini menjadi tempat yang tepat untuk mengkaji hubungan antara beban kerja, kebijakan tunjangan kinerja, dan loyalitas pegawai.

Berdasarkan hasil survei Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) pada Kantor Imigrasi Kelas I TPI Jambi yang dirilis oleh SIPPN (Menpan, 2023), menunjukkan skor 98,40 dari 100, yang dikategorikan sebagai sangat baik (sippn.menpan.go.id). Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Purnawa, 2024), yang menyebutkan bahwa komitmen organisasi pegawai di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Jambi dinilai tinggi, terbukti dari tingkat *turnover* pegawai yang sangat rendah, di mana tidak ada satupun pegawai yang mengundurkan diri dalam empat semester terakhir. Fenomena tersebut mengindikasikan tingginya kepuasan masyarakat yang didukung dengan tingkat *turnover* pegawai yang rendah terhadap layanan yang dapat mencerminkan tingginya tingkat loyalitas pegawai dalam memberikan pelayanan terbaik. Sehingga hal tersebut menjadi ketertarikan peneliti untuk mengkaji loyalitas pegawai.

Loyalitas terhadap perusahaan menjadi faktor penting dalam manajemen SDM karena akan mempengaruhi dapat berkembang atau tidaknya suatu perusahaan yang dijalankan, karena tanpa adanya tenaga kerja maka perusahaan tidak dapat berfungsi sebagaimana mestinya (Juwita & Khalimah, 2021). Loyalitas merupakan kesetiaan yang tercermin dari kesediaan pegawai untuk memelihara dan mempertahankan organisasi di dalam dan di luar pekerjaan dari tindakan-tindakan yang tidak bertanggung jawab. Loyalitas harus dibuktikan dalam sikap dan perilaku sehari-hari dalam bekerja dengan tekad dan kemampuan yang kuat. Kemauan pegawai dalam mempertahankan organisasi dari pengaruh buruk yang datang dari orang-orang yang tidak bertanggung jawab baik dari dalam maupun luar orang kerja mencerminkan loyalitas. Tujuan loyalitas adalah agar pegawai melakukan sesuatu dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab seperti menaati, menegakkan dan mengamalkan sesuatu yang tertulis dan tidak tertulis. Hal ini dibuktikan dengan sikap dan perilaku serta pembuatan dan pelaksanaan tugas (Rifaldo, 2022). Loyalitas pegawai tidak hanya diukur dari seberapa lama pegawai tersebut bekerja tetapi bagaimana komitmen pegawai saat bekerja juga harus diperhatikan (Darmawan et al., 2020).

Kantor Imigrasi Kelas I TPI Jambi berdasarkan jabatan. Dari total 88 pegawai, masa kerja bervariasi dari 3 hingga 35 tahun. Kepala Kantor memiliki masa kerja tertinggi, yaitu 33

tahun, diikuti oleh Kepala SUBBAG TU dengan 21 tahun. Sebagian besar pegawai, seperti Kepala Urusan, Kepala Seksi, serta pemeriksa keimigrasian, memiliki masa kerja berkisar antara 3 hingga 35 tahun. Beberapa jabatan lainnya, seperti analis dan pengelola barang milik negara, memiliki masa kerja yang lebih bervariasi antara 5 hingga 15 tahun. Data ini menunjukkan bahwa Kantor Imigrasi Kelas I TPI Jambi memiliki kombinasi pegawai dengan pengalaman panjang serta tenaga yang lebih baru, yang dapat mendukung keberlanjutan dan regenerasi dalam organisasi.

Beban kerja yakni serangkaian tugas yang harus diselesaikan oleh seorang pekerja dengan menggunakan analisis jabatan teknis atau metode manajerial lainnya dalam jangka waktu tertentu, untuk memperoleh data yang berkaitan dengan efisiensi dan efektivitas kerja (Junaidi et al., 2020). Beban kerja adalah proses evaluasi terhadap waktu yang digunakan oleh individu atau kelompok untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan dalam pekerjaan. Sedangkan, Kelebihan beban kerja merupakan kondisi di mana seseorang dibebani tugas atau tanggung jawab yang melebihi kapasitas atau kemampuannya, baik dari segi jumlah, kompleksitas, maupun durasi waktu yang diperlukan untuk menyelesaikannya (Ardawilly et al., 2024).

Beban kerja di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Jambi sangat dipengaruhi oleh dinamika imigrasi, seperti jumlah permohonan visa, izin tinggal, deportasi, serta pengawasan terhadap imigran ilegal. Peningkatan arus imigrasi, baik karena faktor ekonomi maupun kebijakan pemerintah, dapat meningkatkan tekanan kerja pegawai imigrasi (Nurhidayati, 2022). Selain itu, penanganan kasus khusus, seperti imigran ilegal, pengungsi, atau WNA yang menghadapi masalah hukum, juga menambah kompleksitas pekerjaan mereka (Utomo et al., 2025). Tingginya beban kerja ini dapat berdampak pada loyalitas pegawai, terutama jika mereka merasa bahwa tuntutan kerja yang berat tidak diimbangi dengan penghargaan atau dukungan yang memadai. Dalam konteks ini, kebijakan tunjangan kinerja berperan penting sebagai faktor yang dapat meningkatkan atau menurunkan loyalitas pegawai. Jika sistem tunjangan dirancang untuk mencerminkan tantangan nyata dalam pekerjaan imigrasi, termasuk insentif bagi pegawai yang menangani kasus imigrasi kompleks, maka hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas mereka (Marhalinda et al., 2024). Sebaliknya, jika tunjangan kinerja tidak sejalan dengan beban kerja yang dihadapi, pegawai mungkin merasa kurang dihargai, yang pada akhirnya dapat menurunkan loyalitas terhadap institusi (Aulia, 2023).

Ketidakkonsistenan hasil penelitian sebelumnya menjadikan penelitian ini relevan untuk mengisi celah (gap) yang ada dalam literatur yang ada. Variabel beban kerja mungkin memiliki pengaruh, namun dampaknya terhadap loyalitas karyawan tidak selalu langsung,

melainkan dapat dipengaruhi oleh variabel lain, seperti kebijakan tunjangan kinerja. Berdasarkan Peraturan Kementerian Pertanian Nomor 45 Tahun 2014, tunjangan kinerja adalah tunjangan yang diberikan kepada pegawai sebagai bentuk penghargaan atas keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi, yang dihitung berdasarkan pencapaian kinerja pegawai yang sejalan dengan pencapaian kinerja organisasi tempat pegawai tersebut bekerja. Tunjangan kinerja diberikan kepada pegawai dengan tugas, pekerjaan, atau jabatan tertentu di lingkungan Kementerian Pertanian. Peraturan ini mulai diberlakukan secara resmi pada bulan Mei 2014 (Iryani et al., 2021). Tunjangan kinerja memiliki peran yang sangat penting bagi pegawai karena mencerminkan pengakuan terhadap nilai dan kontribusi pekerjaan mereka. Tunjangan ini membantu memenuhi kebutuhan harian primer dan sekunder, serta memastikan stabilitas keuangan dan motivasi (Hamidun et al., 2021).

2. KAJIAN TEORITIS

Loyalitas

Loyalitas kerja merupakan sikap positif dan penuh dedikasi yang muncul dari dalam diri seseorang demi kepentingan pribadi maupun organisasi. Sikap ini sering kali diartikan sebagai bentuk keterikatan atau komitmen. Robbins & Judge (2016) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu kondisi di mana individu merasa terhubung dengan organisasi, memahami dan mendukung tujuannya, serta memiliki keinginan untuk terus menjadi bagian dari organisasi tersebut. Artinya, komitmen mencerminkan bentuk kesetiaan karyawan yang terbentuk dalam suatu lingkungan kerja untuk meraih target bersama dan tetap berkontribusi sebagai anggota organisasi.

Fauzi (2022) mengemukakan bahwa loyalitas yang berkaitan erat dengan unsur kepercayaan dapat diartikan sebagai komitmen seseorang untuk menjaga integritas dan nama baik pihak lain. Ketika individu memiliki kepercayaan yang tinggi serta kesetiaan terhadap sesuatu, ia cenderung bersedia berkorban dan tetap bertahan dalam situasi apapun demi hal yang diyakininya.

Beban Kerja

Tingkat beban kerja merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan oleh setiap organisasi, karena hal ini berperan besar dalam mendorong peningkatan efektivitas kinerja karyawan. Setiap tugas yang dijalankan oleh individu dapat dianggap sebagai beban kerja, di mana besar kecilnya beban tersebut sangat dipengaruhi oleh cara dan pendekatan individu tersebut dalam menyelesaikan tugasnya. Dalam perspektif ergonomi, beban kerja yang

ditanggung oleh seseorang idealnya harus seimbang dengan kemampuan fisik, daya pikir, serta keterbatasan yang dimiliki oleh individu tersebut (Triyadin & Yusuf, 2021).

Tarwaka dalam Rolos et al. (2018) menyampaikan bahwa beban kerja merupakan selisih antara kapasitas individu dalam bekerja dengan tuntutan pekerjaan yang dihadapi. Mengingat bahwa pekerjaan manusia melibatkan aspek fisik dan mental, maka intensitas beban yang ditimbulkan pun akan berbeda-beda. Beban kerja yang terlalu berat berpotensi menyebabkan kelelahan berlebih dan stres, sedangkan beban kerja yang terlalu ringan dapat menimbulkan kejemuhan dan rasa bosan. Secara umum, beban kerja dapat didefinisikan sebagai rata-rata frekuensi aktivitas yang dilakukan dalam suatu periode tertentu (Rolos et al., 2018).

Tunjangan Kinerja

Menurut Kadarisman (2016), tunjangan adalah tambahan pendapatan yang diberikan organisasi kepada karyawan. Pembayaran tunjangan ini umumnya disatukan dengan gaji yang dibayarkan setiap bulan. Berdasarkan Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 10 Tahun 2017, tunjangan kinerja adalah tunjangan yang diberikan kepada pegawai berdasarkan pencapaian kinerja individu yang mendukung tujuan dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Menurut Weni (2024) tunjangan merupakan bentuk kompensasi berupa pembayaran atau layanan tambahan yang berfungsi sebagai pelengkap dan perlindungan terhadap gaji pokok, di mana organisasi dapat menanggung seluruhnya atau sebagian dari tunjangan tersebut. menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, tunjangan dalam konteks ini diartikan sebagai tambahan penghasilan di luar gaji yang diberikan sebagai bentuk dukungan atau bantuan kepada pegawai. Tunjangan ini bertujuan untuk menambah kesejahteraan karyawan, serta sebagai insentif yang mendorong kinerja dan motivasi mereka dalam bekerja.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Dalam penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan metode survei sebagai teknik pengumpulan datanya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Jambi yang berjumlah 88 orang.

Dalam penelitian ini, teknik sampling yang digunakan adalah total sampling, yaitu seluruh populasi dijadikan sampel, karena jumlahnya masih dalam kategori kecil dan memungkinkan untuk dijangkau secara menyeluruh. Data primer dalam penelitian ini, memanfaatkan kuesioner melalui Google Form. Data sekunder dalam penelitian ini, menghimpun informasi dari berbagai jenis sumber, seperti arsip, catatan tertulis, artikel, situs web, dan jurnal yang relevan dengan topik penelitian ini.

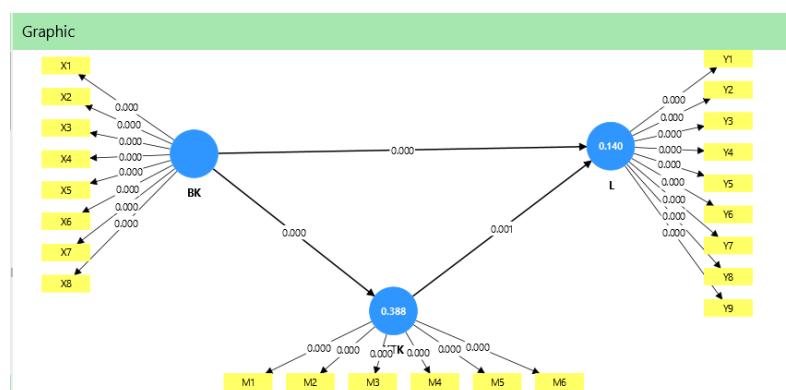
4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Data

Analisis Other Model (Uji Validasi dan Uji Reabilitas dengan Model Pengukuran)

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengevaluasi konsistensi internal dari instrumen penelitian. Sebuah instrumen dikatakan reliabel apabila indikator-indikatornya mampu memberikan hasil yang stabil dan konsisten ketika diterapkan pada kondisi yang sama. Pengujian ini menggunakan dua metrik utama, yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*, dengan kriteria bahwa nilai *Cronbach's Alpha* harus mencapai minimal 0,70 dan nilai *Composite Reliability* minimal 0,60. Semakin tinggi nilai yang diperoleh, semakin baik tingkat reliabilitas instrumen tersebut.

Uji Convergent Validity



Gambar 1. Model Hubungan Antar Variabel

Sumber: Data diolah SmartPLS, 2025

Gambar tersebut menampilkan tiga variabel utama dalam model penelitian:

- BK (Beban Kerja): Variabel independen (X).
- KTK (Kebijakan Tunjangan Kinerja): Variabel *intervening* (Z).
- L (Loyalitas): Variabel dependen (Y).

Gambar ini juga memvisualisasikan peran mediasi. Karena jalur langsung (BK ke L) dan jalur tidak langsung (BK ke KTK ke L) keduanya terbukti signifikan. Beban kerja tinggi signifikan menurunkan loyalitas pegawai. Kebijakan tunjangan kinerja bertindak sebagai perantara, di mana tunjangan yang baik terbukti mampu menjaga loyalitas pegawai meskipun mereka menanggung beban kerja yang tinggi.

Tabel 1. Nilai *Loading* Faktor Tiap Indikator dan Variabel Laten

Variabel	Indikator	Item	Outer Loading	Keterangan
Beban Kerja	Target yang Harus Dicapai	X1	0.717	Valid
	Kondisi	X2	0.740	Valid
	Pekerjaan	X3	0.734	Valid
	Penggunaan	X4	0.719	Valid
	Waktu	X5	0.628	Valid
	Standar	X6	0.768	Valid
	Pekerjaan	X7	0.711	Valid
	Kepatuhan	X8	0.760	Valid
	Tanggung Jawab	Y1	0.699	Valid
		Y2	0.703	Valid
Loyalitas	Dedikasi	Y3	0.735	Valid
		Y4	0.626	Valid
	Integritas	Y5	0.697	Valid
		Y6	0.764	Valid
		Y7	0.722	Valid
		Y8	0.789	Valid
		Y9	0.760	Valid
	Capaian SKP	Z1	0.660	Valid
	Bulanan	Z2	0.708	Valid
		Z3	0.744	Valid
Kebijakan Tunjangan Kerja		Z4	0.582	Valid
	Kehadiran	Z5	0.661	Valid
	Pegawai	Z6	0.757	Valid

Sumber: Data Diolah SmartPLS, 2025.

Loading factor merupakan nilai yang menunjukkan seberapa kuat korelasi antara suatu indikator dengan variabel latennya. Nilai *loading factor* yang ideal harus mencapai ambang batas minimum, yang mengindikasikan bahwa indikator tersebut berkontribusi sangat baik terhadap variabelnya. Meskipun demikian, nilai pada rentang moderat masih dianggap dapat diterima selama telah memenuhi persyaratan pengujian validitas dan reliabilitas lainnya.

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar indikator dalam penelitian ini memiliki korelasi yang kuat dengan variabel latennya. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *loading factor* yang telah melampaui batas ideal untuk mayoritas item kuesioner. Beberapa indikator bahkan menunjukkan kekuatan korelasi yang sangat tinggi dalam mengukur konstruk variabelnya.

Di samping itu, terdapat beberapa indikator yang menunjukkan tingkat korelasi yang moderat dengan variabel latennya. Meskipun nilai korelasinya tidak setinggi indikator lainnya, nilai-nilai ini masih berada dalam rentang yang dapat diterima secara metodologis. Dengan demikian, indikator-indikator tersebut tetap dipertahankan karena dinilai masih memberikan kontribusi yang memadai dan signifikan dalam mengukur variabel latennya. Secara keseluruhan, hasil analisis *loading factor* ini mengonfirmasi bahwa semua indikator yang digunakan dalam penelitian ini valid dan relevan. Dengan terpenuhinya kriteria ini, instrumen

penelitian secara keseluruhan dapat dinyatakan layak untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut pada model struktural.

Uji Discriminant Validity

Tabel 2. Nilai *Cross Loading*

Indikator	Beban Kerja (X)	Loyalitas (Y)	Kebijakan Tunjangan Kinerja (Z)
X.1	0.717	-0.092	0.414
X.2	0.740	-0.106	0.450
X.3	0.734	-0.082	0.499
X.4	0.719	-0.270	0.394
X.5	0.628	-0.013	0.308
X.6	0.768	-0.200	0.515
X.7	0.711	-0.240	0.435
X.8	0.760	-0.052	0.533
Y.1	0.008	0.699	0.148
Y.2	-0.192	0.703	0.110
Y.3	-0.005	0.732	0.189
Y.4	0.037	0.626	0.071
Y.5	-0.169	0.697	0.000
Y.6	-0.179	0.764	0.049
Y.7	-0.220	0.722	0.022
Y.8	-0.135	0.789	0.139
Y.9	-0.139	0.760	0.144
Z.1	0.342	0.314	0.626
Z.2	0.502	0.080	0.714
Z.3	0.455	-0.003	0.727
Z.4	0.536	0.077	0.836
Z.5	0.426	0.082	0.664
Z.6	0.386	0.058	0.720

Uji Reliability (Compsite Reliability dan Cronbach Alpha)

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

Variabel	Cronbach's alpha	Composite Reliability (rho a)	Composite Reliability (rho c)	Average Variance Extracted (AVE)
Beban Kerja	0.870	0.877	0.898	0.523
Kebijakan Tunjangan Kinerja	0.809	0.818	0.863	0.515
Loyalitas	0.890	0.896	0.908	0.523

Analisis Inner Model

a. Uji R-Square

Tabel 4. Hasil Nilai R-Square

Variabel	R-Square	R-Square adjusted
Loyalitas (Y)	0.388	0.381
Kebijakan Tunjangan Kinerja (Z)	0.140	0.120

Sumber: Data Diolah SmartPLS, 2025

b. Uji Hipotesis

Tabel 5. Hasil Uji Bootstrapping

Variabel	Sample Mean	Staandard Deviation	T-statistics	P values
Beban Kerja → Kebijakan Tunjangan Kinerja	0.640	0.059	10.571	0.000
Beban Kerja → Loyalitas	-0.482	0.115	3.884	0.000
Kebijakan Tunjangan Kinerja → Loyalitas	0.445	0.120	3.439	0.001
Beban Kerja → Kebijakan Tunjangan Kinerja → Loyalitas	0.284	0.081	3.187	0.001

Sumber: Data Diolah SmartPLS, 2025.

Hasil *bootstrapping* menunjukkan bahwa Beban Kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap Kebijakan Tunjangan Kinerja. Selain itu, Kebijakan Tunjangan Kinerja juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas. Namun, Beban Kerja tidak memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap Loyalitas, dengan t-statistic sebesar 0,859 yang lebih kecil dari 1,66 dan p-value sebesar 0,392 yang lebih besar dari 0,05.

Signifikansi dari ketiga jalur ini memiliki implikasi terhadap model mediasi. Karena Beban Kerja memiliki pengaruh signifikan baik secara langsung maupun tidak langsung (melalui Kebijakan Tunjangan Kinerja) terhadap Loyalitas, maka dapat disimpulkan bahwa terjadi mediasi parsial (*partial mediation*), bukan mediasi penuh. Ini berarti pengaruh Beban Kerja terhadap Loyalitas tidak sepenuhnya disalurkan melalui Kebijakan Tunjangan Kinerja, melainkan juga memiliki efek langsung yang terpisah.

Berikut adalah keputusan hipotesis pada penelitian ini. Hipotesis pertama (H1) menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai. Berdasarkan hasil pengujian, dapat disimpulkan bahwa beban kerja secara langsung memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas pegawai, sehingga H1 diterima. Arah pengaruhnya adalah negatif, yang berarti semakin tinggi beban kerja, maka tingkat loyalitas pegawai cenderung menurun.

Hipotesis kedua (H2) menguji apakah beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kebijakan tunjangan kinerja. Hasil analisis membuktikan bahwa beban kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kebijakan tunjangan kinerja, sehingga H2 diterima.

Hipotesis ketiga (H3) menyatakan bahwa kebijakan tunjangan kinerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai. Pengujian membuktikan bahwa kebijakan tunjangan kinerja memang memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai, dengan demikian H3 diterima.

Hipotesis keempat (H4) menguji peran kebijakan tunjangan kinerja sebagai variabel intervening yang memediasi pengaruh beban kerja terhadap loyalitas pegawai. Untuk menguji hipotesis mediasi, dilihat signifikansi jalur langsung dan tidak langsung. Hasil analisis menunjukkan bahwa kedua jalur tersebut signifikan. Jalur langsung dari beban kerja ke loyalitas pegawai adalah signifikan, begitu juga dengan jalur tidak langsung yang melalui kebijakan tunjangan kinerja. Karena kedua jalur tersebut signifikan, maka mediasi yang terjadi adalah mediasi parsial, bukan mediasi penuh. Hal ini berarti kebijakan tunjangan kinerja berperan sebagai perantara, meskipun beban kerja juga memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap loyalitas. Kesimpulannya, H4 diterima dengan penjelasan bahwa mediasi yang terjadi bersifat parsial.

Pembahasan

Hasil analisis *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) menunjukkan bahwa Beban Kerja secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas melalui mediasi Kebijakan Tunjangan Kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa dampak negatif Beban Kerja terhadap Loyalitas dapat diredam atau dijelaskan oleh persepsi karyawan terhadap Kebijakan Tunjangan Kinerja.

Berdasarkan analisis statistik menggunakan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), penelitian ini menjelaskan hubungan antara beban kerja, kebijakan tunjangan kinerja, dan loyalitas pegawai di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Jambi. Hasil ini memberikan konfirmasi terhadap hubungan langsung antar variabel dan memetakan mekanisme mediasi yang terjadi, sehingga memberikan jawaban terhadap pertanyaan penelitian yang diajukan.

Gambaran Beban Kerja, Kebijakan Tunjangan Kinerja dan Loyalitas di Kantor Imigrasi Kelas 1 TPI Jambi

Gambaran ringkas tentang hasil yang telah dikumpulkan dari 88 responden. Berdasarkan analisis hasil, dapat terlihat bahwa persepsi karyawan mengenai beban kerja menunjukkan adanya variasi yang cukup signifikan. Sebagian besar karyawan merasa bahwa beban kerja yang mereka hadapi berada pada tingkat yang dapat dikelola, meskipun ada beberapa yang mungkin merasa terbebani. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun ada tantangan, banyak karyawan yang mampu beradaptasi dan menyelesaikan tugas mereka dengan baik. Ada juga indikasi bahwa beberapa karyawan merasa lebih nyaman dengan beban kerja yang ada, yang mencerminkan potensi untuk pengelolaan yang lebih baik di masa depan.

Dalam konteks kebijakan tunjangan kinerja, karyawan umumnya memberikan respon positif. Mereka merasa bahwa tunjangan tersebut berkontribusi pada motivasi dan

produktivitas kerja. Kebijakan ini tampaknya efektif dalam mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan menjaga kualitas hasil kerja. Dengan tunjangan yang memadai, karyawan merasa dihargai, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas mereka terhadap organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa tunjangan kinerja bisa menjadi alat yang kuat untuk meningkatkan keterlibatan dan komitmen karyawan.

Ketika membahas loyalitas, hasil menunjukkan bahwa karyawan umumnya memiliki tingkat loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Mereka cenderung merasa terikat dan berkomitmen untuk berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan. Loyalitas ini mungkin dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk lingkungan kerja, dukungan manajemen, dan kebijakan tunjangan yang ada. Karyawan yang merasa dihargai dan diakui cenderung lebih loyal, yang menciptakan suasana kerja yang positif dan produktif.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Loyalitas

Hasil Olah Data membuktikan adanya pengaruh signifikan yang bersifat negatif antara beban kerja dengan loyalitas pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan beban kerja yang dirasakan oleh pegawai secara langsung berpotensi mengikis tingkat loyalitas mereka. Dinamika ini dapat dipahami sebagai konsekuensi dari serangkaian tekanan psikologis dan organisasional yang muncul.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Prasiwi, Santoso, & Iriyanti (2022) yang menyatakan bahwa beban kerja mempengaruhi loyalitas karyawan melalui variabel antara. Namun, penelitian ini juga mengidentifikasi bahwa tanpa pengelolaan yang tepat, beban kerja yang tinggi cenderung memberikan dampak negatif terhadap loyalitas pegawai di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Jambi.

Beban kerja yang berlebihan, tanpa diimbangi dengan mekanisme pendukung yang memadai, cenderung menjadi sumber stres dan kelelahan emosional yang kronis. Ketika pegawai terus-menerus dibombardir oleh tenggat waktu yang ketat, target yang tinggi, dan volume tugas yang menumpuk, mereka secara bertahap akan mengalami deplesi energi fisik dan mental. Kondisi ini memaksa mereka untuk beralih ke mode di mana fokusnya bukan lagi pada kontribusi dan dedikasi, tetapi sekadar untuk menyelesaikan tuntutan pekerjaan yang ada. Dalam keadaan demikian, ikatan emosional yang menjadi dasar loyalitas seperti rasa bangga, kepemilikan, dan identifikasi diri dengan perusahaan atau organisasi mulai terkikis.

Persepsi ketidakadilan juga muncul sebagai mekanisme yang memperlemah loyalitas. Pegawai akan melakukan evaluasi secara tidak sadar, membandingkan antara besarnya usaha yang mereka investasikan, seperti jam kerja yang panjang, pengorbanan waktu keluarga, dan intensitas mental, dengan kompensasi dan pengakuan yang mereka terima. Jika keseimbangan

ini dirasa timpang, maka akan tumbuh perasaan dieksplorasi. Loyalitas pada dasarnya adalah hubungan timbal balik pegawai merasa bahwa pengorbanannya tidak dihargai secara layak, maka komitmen dan kesetiaan mereka akan dengan mudah luntur.

Beban kerja yang tinggi sering kali memicu konflik antara kehidupan kerja dan pribadi. Tuntutan pekerjaan yang menguras waktu dan energi mengurangi kesempatan bagi pegawai untuk memulihkan diri dan menikmati kehidupan di luar kantor. Melalui faktor-faktor seperti stres, persepsi ketidakadilan, dan konflik kerja-keluarga ini menciptakan sebuah proses disosiasi, di mana pegawai secara psikologis menarik diri dan keterikatan emosionalnya terhadap organisasi semakin melemah, sehingga membuktikan pengaruh negatif yang signifikan dari beban kerja terhadap loyalitas.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Kebijakan Tunjangan Kinerja

Berdasarkan hasil analisis data, ditemukan hubungan positif yang signifikan antara beban kerja dengan persepsi pegawai terhadap kebijakan tunjangan kinerja. Hasil ini mengungkap sebuah dinamika psikologis yang penting dalam hubungan kerja, di mana para pegawai mengembangkan persepsi bahwa tunjangan kinerja merupakan bentuk kompensasi yang sepadan dengan tingkat tuntutan dan tekanan pekerjaan yang mereka lakukan. Dinamika ini dapat dipahami melalui kerangka teori keadilan organisasional, di mana pegawai secara konstan melakukan evaluasi terhadap rasio antara masukan yang mereka berikan dan keluaran yang mereka terima. Beban kerja yang tinggi seperti yang tercermin dari volume tugas yang padat, tenggat waktu yang ketat, maupun kompleksitas tanggung jawab, dianggap sebagai masukan yang signifikan dari pihak pegawai. Sebagai konsekuensinya, muncul ekspektasi yang kuat untuk menerima keluaran yang setara, dalam hal ini berupa sistem kompensasi finansial yang dirasa adil dan proporsional.

Secara, konseptual temuan ini sejalan dengan penelitian Maunah et al. (2024) Hasil penelitian ini mendukung temuan Maunah et al, yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara beban kerja dengan pemberian insentif atau tunjangan kinerja. Dalam konteks ini, beban kerja yang tinggi sering kali menjadi dasar pertimbangan organisasi dalam merumuskan kebijakan tunjangan agar tetap adil dan memotivasi pegawai. Penelitian yang dilakukan Wusqo & Iqbal (2023) menunjukkan bahwa beban kerja memiliki dampak terhadap kompensasi (tunjangan) yang kemudian berpengaruh pada kinerja. Hal ini relevan dengan temuan di lapangan bahwa kebijakan tunjangan kinerja di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Jambi dipengaruhi oleh volume tugas yang diemban oleh para pegawai. Penelitian oleh Wulandari & Sukoco (2024) mengonfirmasi bahwa variabel beban kerja merupakan salah satu faktor penentu dalam struktur pemberian kompensasi/tunjangan di instansi pelayanan publik.

Tunjangan kinerja berfungsi sebagai bentuk apresiasi atas tanggung jawab dan beban kerja yang diterima pegawai guna menjaga kepuasan kerja. Sinergi dengan Teori Keadilan (*Equity Theory*) Secara teoretis (sebagaimana dirujuk pada Bab 2), keterkaitan ini menunjukkan bahwa organisasi berupaya menyeimbangkan antara *input* (beban kerja) yang diberikan pegawai dengan *outcome* (tunjangan kinerja) yang mereka terima. Hal ini membuktikan bahwa kebijakan tunjangan kinerja di lokasi penelitian tidak berdiri sendiri, melainkan responsif terhadap dinamika beban kerja yang ada.

Semakin berat beban kerja yang harus ditanggung, semakin kuat pula tuntutan tunjangan. Ketika organisasi/perusahaan merespons ekspektasi ini melalui kebijakan tunjangan kinerja yang dinilai memadai dan transparan, maka hal ini memperkuat persepsi positif pegawai. Pegawai cenderung memandang kebijakan sebagai bentuk pengakuan organisasi terhadap besarnya pengorbanan dan usaha yang telah dikeluarkan. Hubungan positif ini menunjukkan pentingnya keselarasan antara tuntutan kerja dan sistem kompensasi. Sebuah kebijakan tunjangan kinerja akan dinilai paling efektif ketika kebijakan itu dirasakan sebagai respons yang tepat terhadap beratnya beban kerja.

Pengaruh Kebijakan Tunjangan Kinerja terhadap Loyalitas

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap pegawai di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Jambi, dapat dikonfirmasi bahwa tunjangan kinerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap loyalitas pegawai. Ketika organisasi secara konsisten menunjukkan perhatian dan penghargaan terhadap kontribusi pegawai dalam hal ini melalui pemberian kompensasi finansial yang dirasakan adil dan transparan maka secara psikologis pegawai akan terdorong untuk membalaunya dengan bentuk-bentuk loyalitas dan komitmen yang lebih tinggi.

Hasil penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan Prahaski et al. (2024) yang menyatakan bahwa kompensasi (dalam hal ini tunjangan) memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hal ini membuktikan bahwa pemberian tunjangan kinerja yang tepat dapat meningkatkan rasa keterikatan pegawai terhadap instansi. Penelitian Rizana (2020) menunjukkan bahwa kompensasi merupakan faktor dominan dalam membentuk loyalitas. Tunjangan kinerja yang diberikan secara adil oleh Kantor Imigrasi Kelas I TPI Jambi berfungsi sebagai stimulus bagi pegawai untuk tetap bertahan dan memberikan kontribusi terbaiknya. Penelitian Aminah & Mathori (2024) temuan ini dengan menyatakan adanya pengaruh positif antara tunjangan kinerja terhadap loyalitas. Hal ini menjelaskan bahwa ketika pegawai merasa kesejahteraannya diperhatikan melalui kebijakan tunjangan yang transparan, tingkat loyalitas mereka akan meningkat secara otomatis. Penelitian Wardani & Indriati (2023) Meskipun fokus

pada disiplin dan lingkungan kerja, penelitian Wardani dan Indriati juga menyinggung pentingnya faktor-faktor eksternal organisasi (seperti kebijakan kompensasi/tunjangan) dalam menjaga loyalitas kerja karyawan agar tidak berpindah ke instansi lain.

Tunjangan kinerja yang tepat dan proporsional secara efektif memenuhi kebutuhan ekonomis dasar pegawai. Pemenuhan kebutuhan ini menciptakan rasa aman secara finansial, yang menjadi fondasi bagi terbentuknya kepuasan kerja. Seorang pegawai yang kebutuhan hidupnya terpenuhi dengan baik cenderung lebih fokus dalam berkontribusi dan tidak mudah tergoda untuk mencari peluang kerja di tempat lain. Tunjangan kinerja juga berfungsi sebagai sebuah simbol atau tanda nyata bahwa organisasi mengakui dan menghargai upaya serta kontribusi yang telah diberikan oleh pegawai.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Loyalitas Melalui Kebijakan Tunjangan Kinerja

Mengenai pengaruh tidak langsung beban kerja melalui kebijakan tunjangan kinerja terhadap loyalitas, penelitian ini berhasil mengidentifikasi mekanisme mediasi yang signifikan. Hasil analisis pada penelitian ini mengungkap kompleksitas hubungan antar variabel, di mana meskipun beban kerja secara langsung berdampak negatif terhadap loyalitas, namun secara tidak langsung melalui kebijakan tunjangan kinerja justru dapat berkontribusi positif. Artinya, keberadaan kebijakan tunjangan kinerja yang efektif menciptakan jalur alternatif di mana tuntutan kerja yang tinggi justru dapat ditransformasikan menjadi faktor penguat loyalitas, asalkan diimbangi dengan sistem kompensasi yang dipersepsikan adil dan memadai.

Terkait kemampuan kebijakan tunjangan kinerja dalam memediasi pengaruh beban kerja terhadap loyalitas, penelitian ini membuktikan bahwa kebijakan tunjangan kinerja berperan sebagai variabel mediasi parsial. Jenis mediasi ini mengungkap dua mekanisme yang bekerja simultan. Di satu sisi, beban kerja tetap memberikan pengaruh negatif langsung terhadap loyalitas, namun di sisi lain, kebijakan tunjangan kinerja berhasil meredam sebagian dari pengaruh negatif tersebut sekaligus menciptakan dampak positif melalui mekanisme kompensasi. Temuan ini menegaskan bahwa kebijakan tunjangan kinerja berfungsi sebagai mekanisme penyeimbang yang strategis dalam mengelola dampak psikologis dari beban kerja terhadap loyalitas pegawai.

Hasil ini menunjukkan adanya mediasi penuh. Beban Kerja tidak secara langsung memengaruhi Loyalitas, melainkan efeknya disalurkan sepenuhnya melalui variabel mediasi, yaitu Kebijakan Tunjangan Kinerja. Ini menyiratkan bahwa bagi perusahaan, fokus utama untuk meningkatkan loyalitas bukanlah dengan menurunkan beban kerja secara drastis, melainkan dengan memastikan bahwa kebijakan tunjangan kinerja dirancang dan diimplementasikan secara efektif dan adil. Karyawan mungkin bersedia menghadapi beban

kerja yang tinggi asalkan mereka merasa dihargai dan dikompensasi dengan adil atas upaya mereka melalui tunjangan kinerja.

Keterkaitan Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori dan studi terdahulu yang menunjukkan adanya hubungan antara beban kerja, kebijakan kompensasi, dan loyalitas karyawan. Beberapa penelitian menunjukkan pengaruh negatif dan signifikan beban kerja terhadap loyalitas karyawan, artinya beban kerja yang terlalu tinggi dapat menurunkan loyalitas karyawan. Namun, ada juga penelitian yang menemukan pengaruh positif dan signifikan apabila beban kerja yang diterima sesuai dengan kemampuan karyawan sehingga dapat meningkatkan loyalitas. Penelitian oleh Andinni & Harun (2024) menemukan pengaruh negatif signifikan, sedangkan Wardani dan Indriati (2023) menemukan pengaruh positif signifikan. Tunjangan kinerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Remunerasi berupa tunjangan kinerja dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas kerja pegawai. Penelitian oleh Malanuwa *et al.* (2023) mendukung temuan ini bahwa pemberian tunjangan kinerja yang seimbang dengan prestasi kerja mendorong loyalitas. Penelitian oleh Misrohmat dan Herudini (2025) menunjukkan adanya hubungan pengaruh beban kerja terhadap kompensasi atau kebijakan tunjangan kinerja, dimana beban kerja yang tinggi dapat menjadi pertimbangan dalam pemberian tunjangan agar karyawan tetap loyal dan termotivasi. Hasil penelitian di Bank Nagari, Putri dan Zulbahri (2024) menemukan kompensasi dan beban kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas, dengan kompensasi sebagai variabel mediasi. Penemuan ini juga memberikan bukti empiris tentang peran mediasi kebijakan tunjangan kinerja, yang konsisten dengan model yang menyarankan bahwa kompensasi dan pengakuan adalah faktor penting yang meredam dampak negatif dari beban kerja tinggi.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara beban kerja, kebijakan tunjangan kinerja, dan loyalitas pegawai di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Jambi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai, yang berarti semakin tinggi beban kerja yang dirasakan maka semakin rendah tingkat loyalitas pegawai terhadap institusi. Di sisi lain, kebijakan tunjangan kinerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai, terutama ketika kebijakan tersebut dipersepsikan adil dan transparan. Selain itu, beban kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi pegawai terhadap kebijakan tunjangan kinerja, di mana peningkatan beban kerja cenderung diikuti oleh peningkatan apresiasi terhadap kompensasi

yang diterima. Penelitian ini juga membuktikan bahwa kebijakan tunjangan kinerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara beban kerja dan loyalitas pegawai. Namun, sifat mediasi yang terjadi adalah parsial, karena pengaruh langsung beban kerja terhadap loyalitas tetap signifikan meskipun dimediasi oleh kebijakan tunjangan kinerja. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa peningkatan loyalitas pegawai tidak hanya bergantung pada kebijakan kompensasi, tetapi juga memerlukan pengelolaan beban kerja yang efektif dan berkelanjutan.

Berdasarkan hasil penelitian, Kantor Imigrasi Kelas I TPI Jambi disarankan untuk melakukan evaluasi secara berkala terhadap distribusi beban kerja guna mencegah terjadinya beban kerja berlebihan, antara lain melalui rotasi tugas, penambahan sumber daya manusia, atau pemanfaatan teknologi dan otomatisasi pekerjaan. Selain itu, institusi perlu mengoptimalkan implementasi kebijakan tunjangan kinerja dengan menjaga prinsip keadilan, konsistensi, dan transparansi, serta melakukan survei kepuasan pegawai secara rutin agar kebijakan yang diterapkan tetap relevan dan efektif. Mengingat peran mediasi kebijakan tunjangan kinerja bersifat parsial, institusi juga disarankan untuk menerapkan pendekatan manajemen yang holistik dengan mengombinasikan pengelolaan beban kerja yang baik dan kebijakan kompensasi yang adil guna meningkatkan loyalitas pegawai secara berkelanjutan.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar memasukkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi loyalitas pegawai, seperti lingkungan kerja, budaya organisasi, atau gaya kepemimpinan, sehingga pemahaman yang diperoleh menjadi lebih komprehensif. Selain itu, penggunaan metode kualitatif seperti wawancara mendalam serta perluasan lokasi dan jumlah sampel penelitian juga dapat dilakukan untuk memperkaya temuan dan meningkatkan generalisasi hasil penelitian.

DAFTAR REFERENSI

- Alsaghir, L., Abdallah, N., & Bazan, S. B. (2020). Optimizing recruitment online: The critical importance of using the right channels. *International Journal of E-Business Research (IJEGR)*, 16(4), 18-33. <https://doi.org/10.4018/IJEGR.2020100102>
- Amelyawati, F., Herachwati, N., & Nadia, F. N. D. (2023). Meningkatkan daya saing melalui manajemen sumber daya manusia (MSDM) sebagai strategi peningkatan kinerja. *Briliant: Jurnal Riset dan Konseptual*, 8(1), 22-37. <https://doi.org/10.22219/bril.v8i1.1234>
- Aminah, S., & Mathori, M. (2024). Pengaruh tunjangan kinerja, loyalitas, dan kedisiplinan terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening pada kantor pelayanan pajak pratama Wonosari. *Jurnal Riset Manajemen Akuntansi Indonesia*, 2(3), 603-628. <https://doi.org/10.1016/j.jrmai.2024.04.006>

- Andinni, L. A., & Harun, P. (2024). Pengaruh lingkungan kerja, beban kerja dan motivasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap loyalitas karyawan (Studi kasus pada karyawan PT. X yang bekerja di Customer Product Division). *Journal of Accounting, Management, and Islamic Economics*, 02(01), 187-206. <https://doi.org/10.30559/jami.2024.01.002>
- Ardawilly, M. Y., Saputra, J., & Musaeri, U. (2024). Hubungan beban kerja dengan burnout pada perawat di ruang Anggrek A RSUD Kabupaten Tangerang. *Medic Nutricia: Jurnal Ilmu Kesehatan*, 5(3), 71-80. <https://doi.org/10.3390/mednutri.2024.05.003>
- Aulia, R. H. (2023). Pengaruh implementasi leadership 4.0 dan tunjangan kinerja terhadap motivasi pegawai dan kepuasan kerja di Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung (Doctoral dissertation, Universitas Lampung). <https://doi.org/10.1109/tdg.2023.06.045>
- Darmawan, D., Arifin, S., & Purwanto, F. (2020). Studi tentang persepsi nilai, kepuasan dan retensi pelanggan kapal penyeberangan Ujung-Kamal. *Jurnal Baruna Horizon*, 3(1), 198-209. <https://doi.org/10.20959/jbh.2020.03.001>
- Egan, T., Kim, S., & Akdere, M. (2023). Advancing scholarly-practice and theory through participatory inquiry and prospective theorizing. *Human Resource Development Quarterly*, 34(4). <https://doi.org/10.1002/hrdq.21452>
- Fauzi, M. (2022). Pengaruh persepsi dukungan organisasi dan komunikasi organisasi terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Multiguna International Persada Kantor Region Jawa Timur (Doctoral dissertation, Universitas Narotama). <https://doi.org/10.1016/j.2018.12.008>
- Gerhart, B., & Feng, J. (2021). The resource-based view of the firm, human resources, and human capital: Progress and prospects. *Journal of Management*, 47(7), 1796-1819. <https://doi.org/10.1177/0149206320961515>
- Hamidun, M., Tampi, G., & Kiyai, B. (2021). Pengaruh tunjangan kinerja terhadap prestasi kerja pegawai di lingkungan pemerintah Kecamatan Tumiting Kota Manado. *Jurnal Administrasi Publik*, 7(102). <https://doi.org/10.18315/jap.2021.7.102>
- Hidayat, A. R., & Hardiyanto, F. (2022). Lembaga keuangan dan kebijakan publik dalam menangani krisis ekonomi global. *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(10), 17710-17719. <https://doi.org/10.36476/slji.v7i10.8002>
- Hidayat, W. G. P. A. (2023). Analysis of community satisfaction index on public services in dealing with Industrial Revolution 4.0 in BBTKLP Surabaya. *Journal of Social Science and Business Studies*, 1(1), 21-26. <https://doi.org/10.2139/jssbs.2023.01.006>
- Iryani, I., Yulianto, H., & Nurpadilah, L. (2022). Pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kinerja sebagai variabel mediasi. *Seiko: Journal of Management & Business*, 5(1), 343-354. <https://doi.org/10.2434/seiko.v5i1.199>
- Jamaludin, S., Mulyasa, E., & Sukandar, A. (2022). Manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu sekolah: Studi deskriptif di SMP IT Al-Futuhiyah Kecamatan Karang Tengah Kabupaten Garut. *Jurnal Ilmu Pendidikan (Ilpen)*, 1(2), 13-27. <https://doi.org/10.26277/jip.v1i2.008>
- Junaidi, A., Sasono, E., Wanuri, W., & Emiyati, D. (2020). The effect of overtime, job stress, and workload on turnover intention. *Management Science Letters*, 10(16), 3873-3878. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.05.019>

- Juwita, K., & Khalimah, U. (2021). Konsep dasar membangun loyalitas karyawan jilid II. *Publisher name.*
- Lafau Weni, N. (2024). Pengaruh profesionalisme kerja pegawai terhadap kualitas pelayanan publik dengan tunjangan kinerja pada kantor Kecamatan Medan Kota. *Jurnal Genta Mulia*, 15(1), 421-434. <https://doi.org/10.1016/j.jgm.2024.01.008>
- Malanuwa, A., Ibrahim, M., Yakup, & Karundeng, D. R. (2023). Pengaruh tunjangan kinerja, pelatihan, kedisiplinan dan dukungan organisasi terhadap loyalitas kerja pegawai. *Journal Economy and Currency Study (JECS)*, 05(01). <https://doi.org/10.2139/jecs.2023.05.001>
- Marhalinda, S. E., Alhempi, R. R., Se, M., & Lukas, A. (2024). Pengelolaan sumber daya manusia global. *Takaza Innovatix Labs*.
- Maunah, N. A., Hartono, B., & Samingan, S. (2024). Hubungan jam kerja fleksibel, tunjangan dan beban kerja terhadap kinerja pegawai melalui disiplin. *Jurnal untuk Masyarakat Sehat (Jukmas)*, 8(2), 178-196. <https://doi.org/10.26476/jms.2024.08.02>
- Misrohmat, J., & Herudini, S. (2025). Pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT Weng Fatt Indonesia. *Jurnal Semesta Ilmu Manajemen dan Ekonomi (J-SIME)*, 01(03). <https://doi.org/10.1109/jsime.2025.03.005>
- Nurhidayati, N. (2022). Imigrasi dan perkembangan politik, ekonomi, sosial dan budaya. *Publisher name.*
- Prahaski, N., Kusmilawaty, K., & Dharma, B. (2024). Pengaruh kompensasi dan ketidakpastian pekerjaan terhadap loyalitas karyawan dengan job satisfaction sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan*, 13(03), 1011-1024. <https://doi.org/10.18202/jmtk.2024.03.001>
- Praswi, Y., Santoso, B., & Iriyanti, E. (2022). Pengaruh motivasi dan beban kerja terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening pada PT. Wangta Agung Surabaya. *Briliant: Jurnal Riset dan Konseptual*, 7(2), 280-287. <https://doi.org/10.22219/bril.v7i2.456>
- Pratiwi, P. D., & Christian, A. R. (2021). Performa keuangan perusahaan sub-sektor terdampak Covid-19. *Inobis: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 5(1), 128-137. <https://doi.org/10.34088/inobis.v5i1.013>
- Putri, M. S. I., & Zulbahri, L. (2024). Pengaruh kompensasi dan beban kerja terhadap loyalitas karyawan pada Bank Nagari Cabang Lubuk Basung. *Ensiklopedia of Journal*, 07(01), 409. <https://doi.org/10.22219/ej.2024.07.01>
- Rifaldo, M. (2022). Pengaruh disiplin kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja terhadap loyalitas kerja karyawan (Studi kasus pada karyawan PT. Act Logistic International wilayah Jakarta dan Surabaya) (Doctoral dissertation, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta). <https://doi.org/10.33030/sti.2022.12.001>
- Rizana, D. (2020). Pengaruh kompensasi dan pemberdayaan terhadap loyalitas dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal E-Bis*, 4(2), 179-191. <https://doi.org/10.5168/ebis.2020.04.02>
- Robbins, S. P. (2016). *Perilaku organisasi*. Salemba Empat.
- Utomo, Y. S., Prawesthi, W., & Amiq, B. (2025). Perlindungan hukum terhadap pengungsi di Indonesia. *Court Review: Jurnal Penelitian Hukum (E-Issn: 2776-1916)*, 5(04), 80-99. <https://doi.org/10.21459/cr.2025.04.004>

- Wardani, S., & Indriati, I. H. (2023). Pengaruh beban kerja, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap loyalitas kerja karyawan bagian produksi. *UBMJ (UPY Business and Management Journal)*, 02(02), 10-16. <https://doi.org/10.29077/ubmj.v2i2.156>
- Wulandari, D., & Sukoco, A. (2024). The influence of compensation, competency and workload on employee performance Surabaya Health Office with job satisfaction as an intervening variable. *IJEBD (International Journal of Entrepreneurship and Business Development)*, 7(6), 1158-1172. <https://doi.org/10.1016/ijebd.2024.06.001>
- Wusqo, S. U., & Iqbal, M. A. (2023). The impact of workload and career development with compensation as an intervening variable on employee performance (Study at PT. Saimindone). *Indonesian Journal of Business Analytics*, 3(4), 1067-1088. <https://doi.org/10.26489/ijba.2023.04.014>