

PENGARUH BEBAN KERJA, STRES KERJA, KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Najiyah Ayu Wulandari¹, Muhammad Nashar²

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mercubuana, Jakarta

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mercubuana, Jakarta

*najiayahayu@gmail.com¹, muhammad_nashar@mercubuana.ac.id²

Abstract. This study aims to analyze and empirically prove the effect of workload, job stress, job satisfaction, and work motivation on employee performance. Fluctuations in annual production outputs and high work pressure identified in pre-survey data form the background of this research. The theoretical foundation relies on the Job Demands-Resources (JD-R) Theory and Maslow's Hierarchy of Needs Theory. This research adopts a quantitative approach with a causal research design. The population comprises all 80 employees. Sampling was conducted using a saturated sampling technique (census), resulting in a sample size of 80 respondents. Data were collected using a 5-point Likert scale questionnaire. Data analysis was executed using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (PLS) via SmartPLS 4 software, consisting of outer model evaluation (validity and reliability tests) and inner model evaluation (hypothesis testing). The outer model results confirm that all indicators satisfy the criteria for convergent validity (outer loading > 0.70; AVE > 0.50), discriminant validity, and reliability (Cronbach's Alpha & Composite Reliability > 0.70). The hypothesis testing (inner model) reveals that: (1) Workload significantly affects employee performance; (2) Job stress significantly affects employee performance; (3) Job satisfaction significantly affects employee performance; and (4) Work motivation significantly affects employee performance.

Keywords: Workload, Job Stress, Job Satisfaction, Work Motivation, Employee Performance.

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan membuktikan secara empiris pengaruh beban kerja, stres kerja, kepuasan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Fenomena fluktuasi hasil produksi serta tingginya tekanan kerja berdasarkan pra-survei menjadi latar belakang pentingnya penelitian ini. Landasan teoritis yang digunakan didasarkan pada Job Demands-Resources (JD-R) Theory dan Teori Hierarki Kebutuhan Maslow. Pendekatan penelitian ini adalah kuantitatif dengan desain kausal. Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh karyawan sebanyak 80 orang. Pengambilan sampel dilakukan menggunakan teknik sampling jenuh (sensus) sehingga diperoleh 80 responden. Pengumpulan data menggunakan instrumen kuesioner berskala Likert 1–5. Teknik analisis data dievaluasi dengan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) melalui software SmartPLS 4, yang meliputi pengujian outer model (validitas dan reliabilitas) serta inner model (uji hipotesis). Hasil pengujian outer model menunjukkan bahwa seluruh indikator memenuhi kriteria validitas konvergen (outer loading > 0,70; AVE > 0,50), validitas diskriminan, dan reliabilitas (Cronbach's Alpha & Composite Reliability > 0,70). Hasil pengujian hipotesis (inner model) menunjukkan bahwa: (1) Beban kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan; (2) Stres kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan; (3) Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan; dan (4) Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: Beban Kerja, Stres Kerja, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan.

PENDAHULUAN

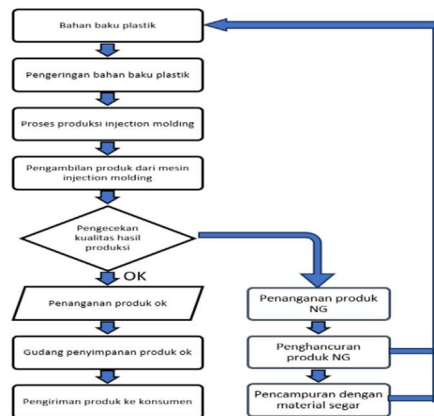
A. Latar Belakang Penelitian

Di era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin kompetitif, Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset strategis paling vital bagi kelangsungan hidup dan keberhasilan suatu organisasi. Kinerja karyawan yang optimal menjadi kunci utama dalam pencapaian target dan efisiensi operasional perusahaan. Merujuk pada pandangan (Setyo Widodo et al., 2022) Kinerja karyawan dapat

menjadi salah satu tolak ukur tentang bagaimana sumber daya manusia yang ada pada suatu perusahaan sudah berperan terhadap kemajuan perusahaan atau belum. Akan tetapi, mempertahankan konsistensi kinerja karyawan bukan hal yang mudah karena dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal organisasi, seperti beban kerja, stres kerja, kepuasan kerja, motivasi kerja.

Salah satu tantangan dasar yang sering kita jumpai dalam tata kelola suatu organisasi adalah pengelolaan beban kerja. Merujuk pada pandangan (Kandung Joko Nugroho, 2021) beban kerja berkedudukan sebagai determinan penting yang memengaruhi kapabilitas karyawan dalam mengeksekusi tugas secara optimal di bawah kondisi kerja yang penuh tekanan. Proporsi beban kerja yang tidak ekuivalen dengan kapasitas aktual karyawan akan memperbesar probabilitas terjadinya kesalahan operasional dan mendegradasi performa individu.

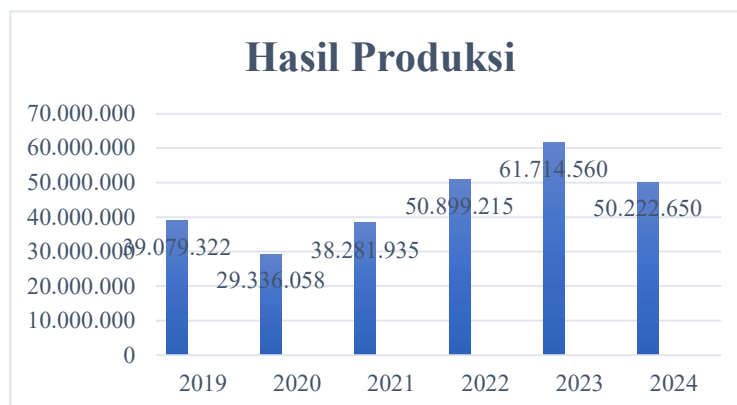
Gambar 1. 1 Proses Produksi Pembuatan Segel Plastik



Sumber: Diolah Penulis, 2025

Sebagai pelengkap gambaran proses berjalannya produksi operasional perusahaan, perlu juga perkembangan hasil produksi dalam beberapa tahun terakhir. Data produksi tahunan memberikan indikasi mengenai stabilitas proses kerja, kapasitas operasional, serta efektivitas pengelolaan tenaga kerja di lingkungan Perusahaan. Berdasarkan data yang diperoleh, total hasil produksi perusahaan menunjukkan fluktuasi dalam periode 2019 – 2024.

Gambar 1. 2 Hasil Produksi (Pcs)



Sumber: Diolah Penulis, 2025

Berdasarkan grafik produksi Perusahaan manufaktur periode 2019-2024 menunjukkan adanya fluktuasi hasil produksi tiap tahun. Produksi mencapai titik tertinggi pada tahun 2023 sebesar 61.714.560 pcs, kemudian turun menjadi 50.222.650 pcs pada tahun 2024. Dari proses produksi dan tuntutan target dilihat hasil produksi yang mencapai puluhan pcs pertahun menyebabkan meningkatnya tekanan kerja yang dapat berdampak pada stres dan kepuasan kerja karyawan.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan pendekatan strategis dalam mengelola tenaga kerja agar mampu memberikan kontribusi optimal bagi pencapaian tujuan organisasi. Human Resource Management dipandang sebagai fungsi strategis yang mengintegrasikan kebijakan dan praktik pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan efektivitas organisasi sekaligus mendukung kesejahteraan karyawan (Charlwood & Guenole, 2022).

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan tujuan akhir dan merupakan cara bagi manajer untuk memastikan bahwa aktivitas pegawai dan output yang dihasilkan sinergi dengan tujuan organisasi atau perusahaan. Kinerja merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan

(Nashar et al., n.d.).

a. Pengertian Beban Kerja

Menurut (Meiske Claudia & Al Amin, 2024), beban kerja didefinisikan sebagai besarnya tuntutan tugas yang wajib diselesaikan karyawan dalam rangka menjalankan tanggung jawab organisasionalnya. Mereka menggarisbawahi bahwa beban kerja yang berlebihan berpotensi memicu kelelahan dan stres yang menurunkan kinerja, sementara beban kerja yang dikelola secara proporsional justru mampu menstimulasi produktivitas kerja.

METODE PENELITIAN

A. Waktu dan Tempat Penelitian

Waktu dan tempat penelitian dilakukan pada bulan Oktober 2025 hingga bulan Juli 2026. Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. XYZ dibagian kantor pabrik beroperasi di bidang manufaktur yang berada di Kawasan Pergudangan Lio Baru Asri, Jl. Bouraq, Batusari, Batu Ceper, Kota Tangerang, Banten.

B. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi

Populasi penelitian didefinisikan sebagai keseluruhan unit, individu, atau elemen yang memiliki karakteristik tertentu dan menjadi dasar bagi peneliti untuk menarik generalisasi hasil penelitian, di mana pemahaman yang jelas tentang struktur populasi sangat penting guna memastikan validitas dan keterwakilan data yang diperoleh dari sampel (Casteel & Bridier, 2021). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PT. XYZ sebanyak 80 orang.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2022). Teknik sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Teknik sampel jenuh. Sampling Jenuh adalah teknik pemilihan sampel apabila semua anggota populasi dijadikan sampel (Sugiyono 2022). Hal ini dilakukan apabila jumlah populasi kecil, yaitu kurang dari 100 orang. Dengan demikian, sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 80 orang.

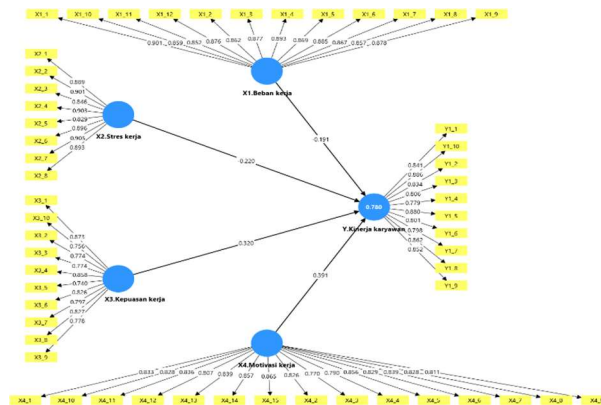
HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Analisis Data

1. Outer Model

a) Convergent Validity

Gambar 4. 1 Hasil Algoritma PLS



Sumber : Hasil olah data SmartPLS 4, 2026

b) Discriminant Validity

Tabel 4. 1 Hasil Uji Fornell Lacker Criterion

	X1 Beban Kerja	X2 Stres Kerja	X3 Kepuasan Kerja	X4 Motivasi Kerja	Y Kinerja Karyawan
X1 Beban Kerja	0.873				
X2 Stres Kerja	0.331	0.883			
X3 Kepuasan Kerja	-0.311	-0.462	0.801		
X4 Motivasi Kerja	-0.292	-0.462	0.739	0.828	
Y Kinerja Karyawan	-0.478	-0.612	0.771	0.785	0.835

Sumber : Hasil olah data SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan hasil uji *fornell-larcker criterion* menunjukkan bahwa nilai square root dari setiap konstruk AVE lebih besar dari nilai korelasinya dengan konstruk lainnya.

Hal tersebut menunjukkan persyaratan nilai discriminant validity sudah terpenuhi dan dapat diterima.

Tabel 4. 2 Hasil Uji Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	X1 Beban Kerja	X2 Stres Kerja	X3 Kepuasan Kerja	X4 Motivasi Kerja	Y Kinerja Karyawan
X1 Beban Kerja					
X2 Stres Kerja	0.338				
X3 Kepuasan Kerja	0.319	0.485			
X4 Motivasi Kerja	0.293	0.475	0.770		
Y Kinerja Karyawan	0.491	0.635	0.806	0.814	

Sumber : Hasil olah data SmartPLS 4, 2026

Hasil pengukuran discriminant validity dengan heterotrait-monotrait ratio (HTMT) dapat dilihat pada Tabel di atas. Seluruh nilai HTMT menunjukkan angka <0.9 , maka seluruh variable dapat dikatakan valid.

c) Reliability

Tabel 4. 3 Hasil Uji Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Keterangan
X1 Beban Kerja	0.972	0.974	0.975	Reliabel
X2 Stres Kerja	0.960	0.962	0.966	Reliabel
X3 Kepuasan Kerja	0.938	0.942	0.947	Reliabel
X4 Motivasi Kerja	0.967	0.968	0.970	Reliabel
Y Kinerja Karyawan	0.951	0.953	0.958	Reliabel

Sumber : Hasil olah data SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan hasil uji diatas, cronbach alpha dan composite reliability masing-masing variable berada di $>0,70$, hal ini membuktikan bahwa variable laten pada penelitian ini dikatakan reliabel dan memuaskan. Berdasarkan hasil uji diatas, cronbach alpha dan composite reliability masing-masing variable berada di $>0,70$, hal ini membuktikan bahwa variable laten pada penelitian ini dikatakan reliabel dan memuaskan.

2. Inner Model

a. Nilai R-Square

Nilai R-square dari variabel dependen yang didapat pada model penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.15 berikut:

Tabel 4. 4 Hasil Pengujian R-Square

	R-square	R-square adjusted
Y Kinerja Karyawan	0.780	0.769

Sumber : Hasil olah data SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan Tabel 4.15 hasil dari pengolahan data melalui SmartPLS dihasilkan nilai R Square variable Kinerja Karyawan sebesar 0,780. Nilai ini menjelaskan bahwa kekuatan Beban Kerja, Stres Kerja, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja dalam memprediksi Kinerja Karyawan adalah sebesar 0,780 atau 78,0% pada kriteria model kuat.

b. Nilai Effect Size (f^2)

Tabel 4. 5 Hasil Pengujian R-Square

	f-square
X1 Beban Kerja -> Y Kinerja Karyawan	0.143
X2 Stres Kerja -> Y Kinerja Karyawan	0.159
X3 Kepuasan Kerja -> Y Kinerja Karyawan	0.201
X4 Motivasi Kerja -> Y Kinerja Karyawan	0.303

Sumber : Hasil olah data SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan tabel 4,16 nilai F Square diatas, bahwa tidak ada efek size besar dengan kriteria F Square > 0,35. Selanjutnya efek size 0.15 – 0.35 adalah pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dan pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Efek size 0.02 – 0.15 adalah pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Sedangkan tidak ada pengaruh yang diabaikan karena tidak mempunyai nilai f square < 0,02.

c. Nilai Variance Inflation Factor (VIF)

Tabel 4. 6 Hasil Pengujian Variance Inflation Factor (VIF)

	VIF
X1 Beban Kerja -> Y Kinerja Karyawan	1.168
X2 Stres Kerja -> Y Kinerja Karyawan	1.385
X3 Kepuasan Kerja -> Y Kinerja Karyawan	2.321
X4 Motivasi Kerja -> Y Kinerja Karyawan	2.301

Sumber : Hasil olah data SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan hasil uji multikoliner didapatkan nilai inner VIF dibawah 5 sehingga menunjukkan tidak ada multikoliner antar variabel.

d. Nilai Predictive Relevance (Q^2)

Selain nilai R-Square, Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model memiliki predictive relevance terhadap variabel endogen, di mana semakin tinggi nilai Q-Square mengindikasikan bahwa model struktural semakin cocok

(fit) dengan data (Hair et al., 2024). Uji Q-square dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 4. 7 Hasil Pengujian Predictive Relevance (Q²)

	Q ² predict
Y.Kinerja karyawan	0.742

Sumber : Hasil olah data SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan tabel 4.17 di atas, diketahui hasil penjumlahan nilai Q-Square pada kedua variabel endogen (Kinerja Karyawan) adalah lebih dari 0 Dengan melihat pada nilai tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memiliki nilai observasi yang baik/bagus karena nilai Q square > 0 (nol). Dengan demikian, model penelitian ini dinyatakan memenuhi syarat kebaikan (model fit).

e. Model Fit

Tabel 4. 8 Hasil Pengujian Model Fit

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.066	0.066
d_ULS	6.704	6.704
d_G	7.949	7.949
Chi-square	2.223.083	2.223.083
NFI	0.643	0.643

Sumber : Hasil olah data SmartPLS 4, 2026

Hasil pengujian model fit menunjukkan bahwa nilai Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) sebesar 0,066, yaitu lebih kecil dari 0,08, sehingga model penelitian telah memenuhi kriteria goodness of fit. Hal ini menunjukkan bahwa perbedaan antara matriks kovarians yang diamati dengan matriks kovarians yang diprediksi oleh model relatif kecil sehingga model memiliki tingkat kecocokan yang baik terhadap data.

f. Nilai Normed Fit Index (NFI) sebesar 0,643 menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan sekitar 64,3% peningkatan kecocokan dibandingkan model nol (null model). Hasil Pengujian Bootstrapping

Tabel 4. 9 Hasil Pengujian Hipotesis

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistic s (O/ST DEV)	P values
X1 Beban Kerja -> Y Kinerja Karyawan	-0.191	-0.193	0.054	3.541	0.000
X2 Stres Kerja -> Y Kinerja Karyawan	-0.220	-0.215	0.066	3.343	0.001

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistic s (O/ST DEV)	P values
X3 Kepuasan Kerja -> Y Kinerja Karyawan	0.320	0.343	0.121	2.652	0.008
X4 Motivasi Kerja -> Y Kinerja Karyawan	0.391	0.368	0.122	3.210	0.001

Sumber : Hasil olah data SmartPls 4,2026

Pengujian hipotesis dilakukan dengan memerhatikan nilai original sample estimates (O) untuk mengetahui arah hubungan antar variabel, serta t-statistics (T), dan p-values (P) untuk mengetahui tingkat signifikansi dari hubungan tersebut. Nilai original sample yang mendekati +1 mengindikasikan hubungan yang positif, sedangkan nilai yang mendekati -1 mengindikasikan hubungan yang negatif (Sarstedt et al., 2017). Nilai t-statistics lebih dari 1,96 atau p-value yang lebih kecil dari taraf signifikansi ($<0,05$) mengindikasikan bahwa suatu hubungan antar variabel adalah signifikan.

B. Pembahasan Penelitian

1. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan pengujian hipotesis pertama (H1) diterima yaitu Beban Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan path coefficient (-0.191) dan p-value ($0.000 < 0.05$). Setiap kenaikan pada Beban Kerja maka akan menurunkan Kinerja Karyawan nya demikian sebaliknya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Beban Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini sejalan dengan Job Demands-Resources (JD-R) Theory, di mana tuntutan kerja berlebih memicu kelelahan fisik dan mental (burnout), sehingga menurunkan tingkat kecermatan dan output karyawan PT. XYZ.

2. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan pengujian hipotesis kedua (H2) diterima yaitu Stres Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan path coefficient (-0.220) dan p-value ($0.001 < 0.05$). Setiap kenaikan pada Stres Kerja maka akan menurunkan Kinerja Karyawan nya demikian sebaliknya. Stres kerja yang dirasakan karyawan, khususnya akibat time stress dan tekanan target, terbukti menurunkan kinerja kontekstual maupun kinerja tugas. Karyawan yang mengalami kecemasan tinggi cenderung kurang fokus dalam menyelesaikan tugas sehari-hari.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan pengujian hipotesis ketiga (H3) diterima yaitu Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan path coefficient (0.320) dan p-value ($0.008 < 0.05$). Setiap kenaikan pada Kepuasan Kerja maka akan meningkat pula Kinerja Karyawan nya. Kepuasan kerja terbukti memicu peningkatan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa lingkungan kerja, gaji, dan supervisi memberikan rasa adil dan nyaman, dorongan untuk memberikan performa terbaik bagi Perusahaan manufaktur semakin tinggi.

4. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan pengujian hipotesis keempat (H4) diterima yaitu Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan path coefficient (0.391) dan p-value ($0.001 < 0.05$). Setiap kenaikan pada Motivasi Kerja maka akan meningkat pula Kinerja Karyawan. Sesuai dengan Teori Hierarki Kebutuhan Maslow, tingginya motivasi (baik intrinsik maupun ekstrinsik) mendorong karyawan untuk mencapai performa kerja maksimal dan berpartisipasi aktif melebihi standar minimum yang ditetapkan perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan serangkaian analisis data dan pengujian hipotesis yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, penelitian yang dilaksanakan pada Perusahaan Manufaktur ini menghasilkan konklusi sebagai berikut:

1. Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dibuktikan melalui nilai koefisien jalur (original sample) sebesar -0,191, nilai t-statistik sebesar 3,541 (lebih besar dari 1,96), dan p-value sebesar 0,000 (kurang dari 0,05). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat beban kerja yang melampaui batas toleransi fisik maupun kognitif karyawan, maka kinerja karyawan akan mengalami penurunan secara nyata. Penumpukan tugas yang tidak seimbang, kuantitas target yang berlebihan, serta kompleksitas pekerjaan yang tinggi terbukti menurunkan tingkat kecermatan, efisiensi waktu, dan kualitas output kerja karyawan di Perusahaan Manufaktur.
2. Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dibuktikan melalui nilai koefisien jalur (original sample) sebesar -0,220, nilai t-statistik sebesar 3,343 (lebih besar dari 1,96), dan p-value sebesar 0,001 (kurang dari 0,05). Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan stres kerja terutama yang bersumber dari tekanan tenggat waktu (time stress), ketidakpastian peran, dan suasana lingkungan kerja yang kurang kondusif berdampak langsung pada penurunan performa kerja. Stres yang berkepanjangan menguras energi psikologis (emotional exhaustion) dan merusak daya fokus karyawan, yang pada akhirnya menurunkan keterlibatan aktif baik dalam tugas utama (task performance) maupun kontribusi sukarela (contextual performance).
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dibuktikan melalui nilai koefisien jalur (original sample) sebesar 0.320, nilai t-statistik sebesar 2.652 ($> 1,96$), dan p-value sebesar 0.008 ($< 0,05$). Pencapaian kepuasan kerja yang tinggi meliputi aspek kesesuaian kompensasi, hubungan antar rekan kerja, serta gaya kepemimpinan supervisi yang mendukung menjadi pendorong utama (enabler) bagi karyawan untuk memberikan hasil kerja terbaik. Karyawan yang merasa puas cenderung memiliki loyalitas dan rasa memiliki (sense of belonging) yang tinggi terhadap perusahaan.
4. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dibuktikan melalui nilai koefisien jalur (original sample) sebesar 0.391, nilai t-statistik sebesar 3.210 ($> 1,96$), dan p-value

sebesar 0.001 ($< 0,05$). Tingginya dorongan motivasi (baik intrinsik berupa dorongan berprestasi maupun ekstrinsik berupa penghargaan) terbukti memberikan transmisi energi positif bagi karyawan untuk bertindak proaktif, menyelesaikan tantangan pekerjaan, serta mencapai target performa melebihi standar minimum yang ditetapkan.

B. Saran

Mengacu pada sintesis kesimpulan yang telah dipaparkan, peneliti merumuskan sejumlah rekomendasi strategis yang diharapkan mampu memberikan kontribusi nyata, baik secara praktis bagi instansi terkait maupun secara teoretis bagi literatur akademik:

1. Implikasi Praktis bagi Manajemen Perusahaan Manufaktur
 - a) Manajemen Perusahaan sangat direkomendasikan untuk memelihara sekaligus mengeskalasi elemen-elemen pembentuk Kepuasan Kerja. Pemenuhan aspek krusial seperti kesesuaian kompetensi dengan deskripsi tugas, keadilan kompensasi, harmonisasi relasi interpersonal, hingga kejelasan prospek karier harus dijadikan prioritas utama. Hal ini didasarkan pada temuan empiris bahwa instrumen kepuasan kerja beroperasi sebagai determinan yang paling konsisten dalam mengakselerasi motivasi internal dan efektivitas kinerja karyawan.
 - b) Perusahaan perlu mengimplementasikan program mitigasi dan manajemen stres secara berkala guna memonitor kondisi psikologis pekerja. Langkah preventif ini sangat krusial untuk memastikan bahwa Stres Kerja dan tekanan operasional senantiasa terkendali pada spektrum yang konstruktif (eustress). Pengawasan ini akan mencegah transisi tekanan menjadi kelelahan mental akut (distress) yang berpotensi mereduksi daya juang dan produktivitas di masa depan.
 - c) Kendati variabel Beban Kerja terbukti tidak memberikan disrupsi yang signifikan terhadap motivasi maupun produktivitas saat ini, pihak manajemen tetap diimbau untuk menjalankan audit pendelegasian wewenang secara rutin. Pemerataan tugas yang proporsional antarkaryawan harus senantiasa dievaluasi guna meminimalisasi potensi risiko demotivasi apabila terjadi lonjakan volume pekerjaan di periode mendatang.
2. Implikasi Akademis bagi Peneliti Selanjutnya
 - a) Akademis yang hendak mengembangkan penelitian sejenis disarankan untuk memperluas model penelitian dengan mengintegrasikan variabel eksogen tambahan yang berpotensi memengaruhi Kinerja Karyawan, seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja, employee engagement, maupun work-life balance. Hal ini didasarkan pada hasil pengujian koefisien determinasi (R-Square) yang menunjukkan nilai sebesar 0,780, yang berarti Beban Kerja, Stres Kerja, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja secara bersama-sama mampu menjelaskan 78,0% variasi Kinerja Karyawan, sedangkan 22,0% sisanya dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian. Dengan demikian, penambahan variabel pada penelitian mendatang diharapkan dapat memperkaya perspektif akademis serta memberikan pemahaman

yang lebih luas mengenai determinan Kinerja Karyawan pada konteks organisasi yang berbeda.

- b) Guna memperkuat tingkat presisi dan kemampuan generalisasi temuan, studi di masa depan diharapkan dapat melakukan ekspansi terhadap ukuran sampel. Pelibatan responden yang lebih masif atau pengujian silang pada entitas perusahaan lain dengan tipologi industri yang ekuivalen akan sangat membantu dalam memvalidasi konsistensi hasil penelitian.
- c) Diperlukan adanya adopsi metodologi penelitian kualitatif pendamping, seperti teknik wawancara mendalam (in-depth interview). Eksplorasi naratif ini ditujukan untuk membedah akar fenomena secara lebih komprehensif, khususnya dalam mencari rasionalisasi dan argumentasi psikologis di balik ketidaksignifikanan pengaruh beban kerja terhadap motivasi serta produktivitas pada lokus penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Adira Kania, S., Rohida, L., & Jati, G. (N.D.). *The Application Of Maslow's Theory To The Work Motivation Of Village Heads*. Retrieved <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>
- Alkhateeb, M., Althabaiti, K., Ahmed, S., Lövestad, S., & Khan, J. (2025). A Systematic Review Of The Determinants Of Job Satisfaction In Healthcare Workers In Health Facilities In Gulf Cooperation Council Countries. *Global Health Action*, 18(1). <https://doi.org/10.1080/16549716.2025.2479910>
- Andarini, D., Idris, H., Anggraeni, R., Studi Ilmu Kesehatan Masyarakat, P., & Kesehatan Masyarakat Universitas Sriwijaya, F. (2024). Pengaruh Beban Kerja Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan: Literature Review Netarisa. *Jurnal Lentera Kesehatan Masyarakat*, 3(1). <https://jurnalkesmas.co.id/index.php/jlkm>
- Apascari, P., & Elvira, M. M. (2022). Dynamizing Human Resources: An Integrative Review Of SHRM And Dynamic Capabilities Research. *Human Resource Management Review*, 32(4). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100878>
- Aulia, K. N., & Setiani, S. (2024). Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Hubungan Antara Stres Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja. *Journal Of Management And Digital Business*, 4(2), 204–215. <https://doi.org/10.53088/jmdb.v4i2.920>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2024). Job Demands–Resources Theory: Frequently Asked Questions. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 29(3), 188–200. <https://doi.org/10.1037/ocp0000376>
- Charlwood, A., & Guenole, N. (2022). Can HR Adapt To The Paradoxes Of Artificial Intelligence? In *Human Resource Management Journal* (Vol. 32, Number 4, Pp. 729–742). John Wiley And Sons Inc. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12433>
- Fadzil Hanafi Asnora. (2024). Penerapan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pengelolaan Perusahaan. *OPTIMAL Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 4(3), 66–75. <https://doi.org/10.55606/optimal.v4i3.3853>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Sharma, P. N., & Lienggaard, B. D. (2024). Going Beyond The Untold Facts In PLS–SEM And Moving Forward. *European Journal Of Marketing*, 58(13), 81–106. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2023-0645>
- Iqbal, S., Hanif, M., & Khan, S. (2024). Impact Of Staff Training On University Productivity Through Job Satisfaction: A Study Of ISO 9001- Certified Institutions. *Plos ONE*, 19(7 July), 1–16. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0306799>
- Kandung Joko Nugroho. (2021). Analisis Beban Kerja, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Blitar.

- Otonomi*, 21(April), 156–163.
- Khasanah, N., & Putriana, *. (2025). *How Does Workload And Job Satisfaction Affect Employee Performance?* 2(2).
- Lamberti, G., & Rocca, M. La. (2026). Bootstrapping Partial Least Squares Structural Equation Modelling With Massive Data. *Quality And Quantity*, 60(2), 5457–5493. <https://doi.org/10.1007/S11135-025-02483-2>
- Maghfirah, N. (2023). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Stres Kerja Karyawan. *Jurnal Doktor Manajemen (JDM)*, 6(2), 127. <https://doi.org/10.22441/Jdm.V6i2.22307>
- Mandjar, T. L., & Turangan, J. A. (2023). The Effect Of Workload, Work Motivation And Work Environment On Employee Job Satisfaction. *International Journal Of Application On Economics And Business*, 1(1), 224–231. <https://doi.org/10.24912/Ijaeb.V1i1.224-231>
- Meiske Claudia, & Al Amin, A. R. (2024). The Influence Of Workload On The Performance Of Banjarmasin City Land Office Employees Through Motivational Mediation. *Open Access Indonesia Journal Of Social Sciences*, 7(4), 1581–1590. <https://doi.org/10.37275/Oaijss.V7i4.245>
- Meliani, A., Heriyadi, H., Rosnani, T., & Saputra, P. (2024). Workload On Soes Employee Performance: Mediating Effects Of Work Stress And Burnout. *Journal Of Management And Digital Business*, 4(3), 697–712. <https://doi.org/10.53088/Jmdb.V4i3.1322>
- Memon, A. H., Khahro, S. H., Memon, N. A., Memon, Z. A., & Mustafa, A. (2023). Relación Entre La Satisfacción Laboral Y El Desempeño De Los Empleados En La Industria De La Construcción De Pakistán. *Sostenibilidad - Suiza*, 15(11), 1–21. <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/11/8699>
- Mersina, R., Kosasi, L. P., Tinggi, S., & Pancasetia, I. E. (N.D.). *The Effect Of Work Stress, Work Load And Work Motivation On Job Satisfaction And Employee Performance Of The Department Of Culture, Youth And Sports Of Kapuas Regency-Roya Mersina Et.Al The Effect Of Work Stress, Work Load And Work Motivation On Job Satisfaction And Employee Performance Of The Department Of Culture, Youth And Sports Of Kapuas Regency Under A Creative Commons Attribution-Noncommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0)*. Retrieved <https://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/JMS>
- Micaela Caceres Fuentes, K., Miguel Romero Echevarria, L., Mallqui Vitor, C., Marco Gomez Maraza, T., & Alberto Murillo Salazar, C. (2024). Determinants Of Job Satisfaction: A Systematic Review. *International Journal Of Medical Toxicology & Legal Medicine*, 27(4S). <https://doi.org/10.47059/Ijmtlm/V27I4S/031>
- Nashar, M., Rico Manurung, S., Nashar Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, M., & Mercubuana Jakarta Sukses Riko Manurung, U. (N.D.). *Inobis: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia Pelatihan, Gaya Kepemimpinan, Terhadap Reputasi Perusahaan Dengan Kinerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pt Astra Graphia, Tbk Di Jakarta)*.
- Nazarudin Latif, I., & Ruliana, T. (2024). The Influence Of Competence Job Stress And Workload Through Job Satisfaction On Employee Performance (Case Study At PT. Serasi Shipping Indonesia, East Kalimantan Province). *International Journal Of Entrepreneurship And Business Development*, 07.
- Oey, A. D., & Widjaja, H. (N.D.). *Pengaruh Stress, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*.
- Ompusunggu, M. Z., Prawabani, B., & Dewi, R. S. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jateng Cabang Utama). In *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis* (Vol. 13, Number 3). <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/Jiab>
- Opatha, H. H. D. N. P. (2021). A Simplified Study Of Definitions Of Human Resource Management. *Sri Lankan Journal Of Human Resource Management*, 11(1), 15. <https://doi.org/10.4038/Sljhrm.V11i1.5672>
- Özkan, E., Çelik, S. B., & Koopmans, L. (2024). Assessing The Turkish Version Of The Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) For Its Validity And Reliability. *BMC Psychology*, 12(1). <https://doi.org/10.1186/S40359-024-02010-2>

- Pangabean, R. K., Junita, A., & Miraza, Z. (2024). The Impact Of Stress And Workload On Performance Moderated By Work Shift. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 13(1), 19–30. <https://doi.org/10.14710/Jab.V13i1.54614>
- Pricilia, B., Julianti, W., Ekonomika Dan Bisnis, F., Negeri Surabaya, U., Ekonomi Dan Bisnis, F., & Muhadi Setiabudi, U. (2023). *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan* (Vol. 1, Number 1). <https://unimuda.e-journal.id/manajemen>
- Priyono, A., & Tampubolon, S. (2023). Pengaruh Job Insecurity Dan Beban Kerja Terhadap Turnover Intention (Studi Kasus Pada Karyawan Milenial Dan Gen Z Di Bank BJB Cabang Daan Mogot). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Madani*, 5(2), 15–33. <https://doi.org/10.51353/Jmbm.V5i2.768>
- Purba, Y. M. S. (2021). Implementasi Program Diklat Berjenjang Tingkat Dasar Dalam Jaringan Untuk Meningkatkan Kompetensi Pendidik PAUD Universitas Pendidikan Indonesia. | *Repository.Upi.Edu* | *Perpustakaan.Upi.Edu*, 23.
- Rachma, U. P., & Sunaryo, S. (2022). Impact Of Role Stress, Job Burnout And Job Insecurity On Job Performance During Pandemic COVID-19 Among Private Hospital Employees In Surakarta, Indonesia. *International Journal Of Scientific Research And Management*, 10(02), 3111–3118. <https://doi.org/10.18535/Ijsrm/V10i2.Em10>
- Rahman Ibrahim, A., Hanurawan, F., Tabin Tnopo, I., Anis Biantoro, P., Ugi Daeng, S., & Aprilia Munika, C. (2025). *Cross-Cultural Adaptation And Psychometric Evaluation Of The Job Satisfaction Scale In Indonesia*. 15(4). <https://doi.org/10.24127/Gdn.V15i4.14410>
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect Of Work Motivation And Job Satisfaction On Employee Performance: Mediating Role Of Employee Engagement. *Problems And Perspectives In Management*, 19(3), 162–174. [https://doi.org/10.21511/Ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/Ppm.19(3).2021.14)
- Safitri, U. L., Widagdo, B., & Novianti, K. R. (2022). The Influence Of Work Motivation And Workload On Employee Performance With Job Satisfaction As A Mediation Variable. *Jamanika (Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan)*, 2(02), 120–128. <https://doi.org/10.22219/Jamanika.V2i02.21964>
- Septian, M. R., Nurhayati, P., & Ekananta, A. (2025). Pengaruh Stres Kerja, Motivasi Kerja, Kompensasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT CRI. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 11(1), 339. <https://doi.org/10.17358/Jabm.11.1.339>
- Setyo Widodo, D., Yandi, A., & Author, C. (2022). *Model Kinerja Karyawan: Kompetensi, Kompensasi Dan Motivasi, (Literature Review MSDM)*. <https://doi.org/10.38035/Jim.V1i1>
- Shifa Rihadatul ‘Ays. (2023). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Melalui Motivasi. *JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS EKONOMI*, 2(1), 272–283. <https://doi.org/10.54066/Jmbe-Itb.V2i1.1109>
- Siagian, M. D. (2024). Factors Affecting Employee Performance In Manufacturing Companies: Empirical Studies In Batam City. *TIJAB (The International Journal Of Applied Business)*, 8(1), 32–44.
- Siswadi, S. R. N., Muis, M., Thamrin, Y., Russeng, S. S., Naiem, F., & Manyullei, S. (2024). The Effects Of Work Stress And Workload On Job Satisfaction With Its Impact On Employee Performance At PT. Industrial Kapal Indonesia (Persero). *Journal Of Law And Sustainable Development*, 12(1), E3023. <https://doi.org/10.55908/Sdgs.V12i1.3023>
- Souisa, N., Macpal, S. J., & Biay, A. (2025). The Influence Of Workload And Motivation On Employee Performance Through Job Satisfaction. *Indonesian Journal Economic Review (IJER)*, 5(1), 23–32. <https://doi.org/10.59431/Ijer.V5i1.509>
- Suparman, T. I. (2024). The Effect Of Flexible Work System, Workload, Work Ability, Job Satisfaction, Employee Engagement And Work Stress On Employee Performance (Case Study At PT Mecoindo). *Indonesian Journal Of Social Technology*, 5(3). <http://jst.publikasiindonesia.id/>
- Susanti, N. E., Hadiyati, E., Hendrakusuma, F. B., & Gunadi, G. (2025). Pengaruh Beban Kerja,

- Stress Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Kayong Utara. *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, 4(10), 2801–2818. <https://doi.org/10.55681/Sentri.V4i10.4820>
- Susanti, W. S. D., & Prapanca, D. (2025). Work Motivation, Work Environment, And Job Satisfaction As Drivers Of Employee Performance. *Indonesian Journal Of Law And Economics Review*, 19(1). <https://doi.org/10.21070/Ijler.V19i1.1428>
- Tan, Y. F., Leow, M. C., & Ong, L. Y. (2024). Evaluation Of The Extended TAM For Digital Signage Augmented Roadshow (Disar) Using PLS-SEM. *Frontiers In Computer Science*, 6. <https://doi.org/10.3389/Fcomp.2024.1449908>
- Triningsih, Masruri, A., & Premierita Haryanti, N. P. (2025). Motivasi Kerja Pustakawan Berdasarkan Teori Hirarki Kebutuhan Abraham Maslow. *Media Informasi*, 34(1), 1–11. <https://doi.org/10.22146/Mi.V34i1.18298>
- Wang, N., Luan, Y., & Ma, R. (2024). Detecting Causal Relationships Between Work Motivation And Job Performance: A Meta-Analytic Review Of Cross-Lagged Studies. *Humanities And Social Sciences Communications*, 11(1). <https://doi.org/10.1057/S41599-024-03038-W>
- Wardhani, W. N., & Purnomo, M. (2022). Religious Reputation Culture: A Community Based Tourism Development Approach. *International Journal Of Management, Business, And Social Sciences*, 1(1). <https://doi.org/10.31942/Ijmbs.V1i1.6791>
- Wicaksono, I., Lie, L., Kunci, K., Kerja, S., Kerja, B., Kerja, L., & Pegawai, K. (2024). *Jurnal E-Bis (Ekonomi-Bisnis) Stres Kerja, Beban Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Diterbitkan Oleh Politeknik Piksi Ganesha Indonesia*. 8(1), 93–104. <https://doi.org/10.37339/E-Bis.V8i1>
- Yasah, A. D., Arifin, M. A., Azzahra, F. A., & Maghfiroh Putri, S. A. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan. *As-Syirkah: Islamic Economic & Financial Journal*, 3(2), 656–664. <https://doi.org/10.56672/Syirkah.V3i2.177>
- Yılmaz, Ö. (2023). Adaptation Of The Job Stress Scale Into Turkish. *International Journal Of Contemporary Educational Research*, 10(2), 535–543. <https://doi.org/10.52380/Ijcer.2023.10.2.444>