

PENGARUH BEBAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI PT. IB

Komala Sari¹; Recky²; Andhika Mochamad Siddiq³; Surachman Surjaatmadja⁴; Prinska Damara Sastri⁵

Universitas Indonesia Membangun
Jln. Soekarno-Hatta No.448, Batununggal, Kota Bandung, Jawa Barat 40266
E-mail : recky@inaba.ac.id (Koresponding)

Submit: 12 Juli 2026

Review: 16 Juli 2026

Publish: 26 Juli 2026

*) Korespondensi

Abstract: This study aims to examine the effects of workload and work motivation on employee productivity, with job satisfaction serving as an intervening variable at PT. IB. A quantitative explanatory research design was employed, involving all 85 employees through a total sampling technique. Data were collected using a five-point Likert-scale questionnaire and analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS 4. The results indicate that all constructs met the required validity and reliability criteria, with R^2 values of 0.693 for job satisfaction and 0.701 for employee productivity. Workload had a positive and significant effect on job satisfaction ($\beta = 0.399$; $p < 0.001$), as did work motivation ($\beta = 0.619$; $p < 0.001$). Job satisfaction positively affected employee productivity ($\beta = 0.396$; $p < 0.001$). Workload and work motivation also had significant direct effects on productivity. Furthermore, job satisfaction partially mediated the effects of workload and work motivation on employee productivity.

Keywords: *Workload, Work Motivation, Job Satisfaction, Employee Performance, SEM-PLS*

Dalam perspektif manajemen strategis, sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Persaingan sektor manufaktur dan garmen menuntut perusahaan mempertahankan produktivitas secara berkelanjutan, selain menghasilkan produk berkualitas (Hasibuan, 2017). Produktivitas karyawan berkaitan erat dengan pencapaian target produksi, kualitas, efisiensi proses, dan daya saing perusahaan. Oleh karena itu, pengelolaan beban kerja, motivasi, dan kepuasan kerja menjadi aspek penting dalam meningkatkan produktivitas serta mendukung keberhasilan organisasi (Koesomowidjojo & Mastuti, 2017).

Sektor garmen dikategorikan sebagai industri dengan intensitas tekanan pekerjaan yang cukup signifikan. Kombinasi antara target output yang rigid, exigensi ketepatan waktu, fluktuasi permintaan konsumen, serta keterbatasan kapasitas sumber daya manusia menciptakan situasi di mana personel kerap menghadapi intensitas pekerjaan yang substansial. Apabila

fenomena ini tidak diimbangi dengan stimulasi kerja yang memadai serta iklim organisasi yang kondusif untuk menumbuhkan kepuasan kerja, maka terdapat risiko degradasi produktivitas tenaga kerja (Robbins & Judge, 2019). Realitas ini mengindikasikan bahwa keberlanjutan bisnis korporasi tidak semata-mata bergantung pada aspek teknologis dan kapital, melainkan juga pada kapabilitas manajerial dalam mengoptimalkan dimensi psikologis dan pola perilaku personel dalam organisasi (Sutrisno, 2016).

Fenomena tersebut terjadi di PT. IB, perusahaan yang bergerak di bidang garment dan retail perlengkapan bayi. Data internal menunjukkan jumlah karyawan menurun dari 150 orang pada 2023 menjadi 85 orang pada 2026. Kondisi ini menyebabkan sebagian karyawan menangani pekerjaan tambahan sehingga beban kerja meningkat pada berbagai divisi. Pra-survei terhadap 30 responden menunjukkan beban kerja berada pada

kategori tinggi, sementara motivasi dan kepuasan kerja relatif rendah. Kondisi tersebut turut diikuti kinerja karyawan yang belum optimal. Secara konseptual, hubungan beban kerja, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja dapat dijelaskan melalui Job Demands–Resources (JD-R) Theory. Teori ini menjelaskan bahwa tuntutan kerja yang tinggi dapat meningkatkan stres dan menurunkan kesejahteraan, kepuasan, serta kinerja apabila tidak didukung sumber daya kerja memadai (Sinambela, 2021). Sebaliknya, motivasi dapat meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja diposisikan sebagai variabel mediasi dalam hubungan beban kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan (Dessler, 2013).

Riset-riset terdahulu mengonfirmasi bahwa intensitas pekerjaan dan stimulasi kerja menempati posisi sebagai determinan krusial bagi kapabilitas kerja personel. Kendati demikian, temuan empiris yang ada masih memperlihatkan disparitas hasil yang signifikan (Alqorrib et al., 2023; Utomo et al., 2024). Sebagian studi mengidentifikasi bahwa beban pekerjaan memberikan dampak negatif terhadap produktivitas sebagai konsekuensi dari eskalasi tekanan kerja yang mendegradasi kinerja. Namun, literatur alternatif menunjukkan bahwa efek negatif tersebut dapat dimitigasi apabila entitas organisasi berhasil mengonstruksi tingkat satisfaksi kerja yang optimal.

Pada dimensi motivasi, bukti empiris dari berbagai kajian mendemonstrasikan korelasi positif terhadap kinerja pegawai (Iqbal et al., 2025; Saputra et al., 2025). Sebaliknya, temuan kontra menunjukkan bahwa relasi tersebut tidak senantiasa signifikan, khususnya pada konteks industri manufaktur yang menghadapi intensitas tekanan produksi tinggi. Fenomena inkonsistensi temuan ini mengisyaratkan eksistensi celah akademik (*research gap*) yang menuntut verifikasi empiris lebih komprehensif.

Selain adanya perbedaan hasil penelitian, sebagian besar studi terdahulu dilakukan pada sektor jasa, instansi

pemerintah, maupun perusahaan umum. Penelitian yang secara khusus menguji hubungan antara beban kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan pada industri garment masih relatif terbatas. Di samping itu, belum banyak penelitian yang menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi untuk menjelaskan mekanisme hubungan antara beban kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dalam konteks perusahaan garment yang sedang mengalami efisiensi tenaga kerja. Kondisi tersebut menjadi *research gap* yang mendasari pentingnya penelitian ini.

Studi ini menghadirkan sumbangan empiris melalui eksaminasi simultan atas dampak intensitas pekerjaan dan dorongan berprestasi terhadap kapabilitas kerja personel dengan menempatkan satisfaksi kerja sebagai variabel intervening di PT. IB. Metodologi yang diadopsi adalah Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). Kerangka analitis ini memfasilitasi verifikasi terhadap relasi langsung maupun tidak langsung antar konstruk, sehingga mampu menyajikan pemahaman yang lebih holistik dan mendalam mengenai beragam determinan yang memengaruhi produktivitas tenaga kerja.

Berlandaskan pada argumentasi tersebut, riset ini diformulasikan untuk mengeksplorasi secara komprehensif dinamika pengaruh intensitas pekerjaan dan dorongan berprestasi terhadap satisfaksi kerja, serta implikasi satisfaksi kerja terhadap kapabilitas personel di PT. IB. Lebih lanjut, studi ini mengevaluasi dampak langsung dari beban tugas dan stimulasi kerja terhadap produktivitas, sembari memverifikasi fungsi intervening satisfaksi kerja dalam memediasi relasi antar konstruk tersebut.

Secara teoretis, temuan empiris ini diantisipasi dapat memperkaya khazanah literatur manajemen sumber daya manusia. Sementara itu, dari perspektif praktis, hasil kajian ini diharapkan berfungsi sebagai landasan strategis bagi manajemen

perusahaan dalam merumuskan kebijakan terkait optimalisasi beban kerja, akselerasi motivasi, serta penguatan satisfaksi kerja, yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan kapabilitas personel secara berkelanjutan.

Kerangka teoretis Job Demand–Resources (JD-R Theory) yang dikonstruksi oleh Bakker dan Demerouti mengpostulasikan bahwa setiap jabatan pekerjaan dikarakterisasi oleh dua dimensi fundamental, yakni job demands (tuntutan pekerjaan) dan job resources (sumber daya pekerjaan) (Bakker & Demerouti, 2017). Tuntutan jabatan merepresentasikan spektrum aspek yang bersifat fisik, psikologis, sosial, maupun struktural-organisasional yang mengimplikasikan kebutuhan akan upaya berkelanjutan dari personel, sehingga membawa konsekuensi potensial berupa kelelahan fisik maupun psikis. Di sisi lain, job resources merefleksikan beragam dimensi yang memiliki kapasitas untuk memfasilitasi individu dalam penyelesaian tugas, memitigasi stresor pekerjaan, serta mengakselerasi proses pertumbuhan dan pengembangan kapabilitas personal (Apandi et al., 2025).

Dalam konteks sektor garmen, target output yang stringent, desakan temporal dalam penyelesaian pesanan, serta keterbatasan kapasitas personel merepresentasikan manifestasi job demands yang berpotensi mengintensifkan beban pekerjaan personel. Apabila spektrum tuntutan tersebut tidak dikompensasi dengan stimulasi kerja, dukungan institusional, maupun tingkat satisfaksi terhadap pekerjaan, maka situasi ini membawa risiko degradasi kapabilitas produktif dan kinerja personel.

Di sisi lain, tatkala entitas organisasi berhasil mengalokasikan job resources yang adekuat, personel akan lebih mudah mempertahankan tingkat satisfaksi kerja yang pada gilirannya mengoptimalkan kapabilitas kerja mereka. Berdasarkan premis tersebut, Job Demand–Resources Theory (JD-R Theory) diposisikan sebagai

fundamen teoretis utama untuk menguraikan interkoneksi antara intensitas pekerjaan, dorongan berprestasi, satisfaksi kerja, dan kapabilitas kerja personel dalam riset ini.

Intensitas pekerjaan didefinisikan sebagai akumulasi tanggung jawab dan tugas yang wajib diselesaikan oleh personel dalam batasan temporal yang telah ditetapkan oleh entitas organisasi. Konstruk ini tidak semata-mata merefleksikan kuantitas tugas, melainkan juga menginkorporasi dimensi kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan, desakan waktu, serta exigensi aspek fisik dan psikologis yang harus dikonfrontasi oleh tenaga kerja.

Tatkala intensitas pekerjaan melampaui ambang batas optimal, fenomena ini dapat menginduksi kelelahan kronis, stresor pekerjaan, degradasi fokus kognitif, serta reduksi efikasi kerja yang pada akhirnya bermuara pada dampak destruktif terhadap tingkat satisfaksi dan kapabilitas kerja personel (Taylor, 2014).

Dalam penelitian ini, beban kerja diukur menggunakan indikator yang meliputi jumlah pekerjaan, target pekerjaan, tekanan waktu, kompleksitas pekerjaan, dan kemampuan menyelesaikan tugas sesuai kapasitas kerja. Indikator tersebut menggambarkan persepsi karyawan terhadap tingkat tuntutan pekerjaan yang mereka hadapi dalam aktivitas operasional perusahaan.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa peningkatan beban kerja yang tidak dikelola secara proporsional cenderung menurunkan kepuasan kerja serta mengurangi kualitas kinerja karyawan (Rizkiani et al., 2026). Namun demikian, beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa dampak tersebut dapat diminimalkan apabila organisasi mampu menyediakan dukungan kerja yang memadai, sehingga hubungan antara beban kerja dan kinerja masih memerlukan pembuktian empiris pada berbagai konteks organisasi.

Dalam perspektif perilaku organisasi, stimulasi kerja merepresentasikan gaya penggerak intrinsik maupun ekstrinsik yang memobilisasi personel untuk mendayagunakan potensi maksimalnya demi merealisasikan objektif korporasi. Konstruk ini melampaui sekadar penentuan kuantitas upaya yang dicurahkan; ia secara fundamental mendeterminasi orientasi perilaku, persistensi, serta tingkat dedikasi individu dalam eksekusi tugas (Bakker & Demerouti, 2017).

Riset ini mengadopsi lensa teoretis dari Maslow's Hierarchy of Needs dan Two-Factor Theory yang dikonstruksi oleh Herzberg. Kerangka konseptual ini mempostulasikan bahwa aktualisasi pemenuhan kebutuhan personal serta eksistensi faktor-faktor motivator—yang mencakup apresiasi, realisasi pencapaian, akuntabilitas, dan peluang pengembangan diri berkapasitas untuk mengakselerasi semangat kerja personel.

Sebaliknya, tatkala kebutuhan tersebut tidak teraktualisasi, dorongan kerja cenderung mengalami deklinasi yang berimplikasi pada rendahnya tingkat satisfaksi maupun kapabilitas kerja. Dalam konteks operasionalisasi variabel, stimulasi kerja dalam studi ini diukur melalui lima dimensi: akuntabilitas, prestasi kerja, pengakuan, kesempatan pengembangan karir, serta antusiasme dalam penyelesaian tugas. Seleksi indikator-indikator ini didasarkan pada kemampuannya untuk merepresentasikan spektrum aspek intrinsik dan ekstrinsik yang mendeterminasi perilaku kerja personel (Ridwan et al., 2026).

Satisfaksi kerja didefinisikan sebagai afeksi psikologis yang merefleksikan derajat kesenangan subjektif personel terhadap jabatannya. Fenomena satisfaksi kerja termanifestasi ketika terjadi kongruensi antara ekspektasi karyawan dengan realitas objektif yang dialami dalam ekosistem kerja, yang mencakup dimensi pekerjaan itu sendiri, sistem remunerasi, kualitas relasi dengan supervisor, interaksi dengan kolega,

serta aksesibilitas terhadap peluang pengembangan karir (Hasibuan, 2017).

Menurut Two-Factor Theory Herzberg, kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor motivator dan faktor higiene. Faktor motivator berkaitan dengan isi pekerjaan, seperti prestasi, tanggung jawab, dan pengembangan diri, sedangkan faktor higiene mencakup kondisi kerja, kebijakan organisasi, supervisi, serta hubungan interpersonal (Bilady et al., 2024; Romadhona et al., 2024). Kombinasi kedua faktor tersebut menentukan tingkat kepuasan yang pada akhirnya memengaruhi perilaku kerja dan produktivitas karyawan.

Dalam konteks operasionalisasi variabel pada studi ini, satisfaksi kerja dikuantifikasi via lima dimensi fundamental: satisfaksi terhadap tugas, remunerasi, peluang promosi, supervisi, dan interaksi dengan kolega. Parameter-parameter tersebut berfungsi merefleksikan evaluasi kognitif personel terhadap beragam elemen pekerjaan yang secara determinan membentuk tingkat satisfaksi mereka.

Kinerja personel dapat didefinisikan sebagai aktualisasi capaian kerja individu yang selaras dengan mandat serta akuntabilitas yang didelegasikan oleh entitas korporasi. Evaluasi terhadap capaian ini tidak semata-mata bertumpu pada volume output, melainkan juga menginkorporasi dimensi mutu, presisi temporal, efikasi, serta tingkat otonomi dan akuntabilitas dalam mengeksekusi tugas (Sutrisno, 2016). Dalam diskursus manajemen sumber daya manusia, kinerja diposisikan sebagai barometer fundamental kesuksesan organisasi karena merepresentasikan kapabilitas produktif personel dalam merealisasikan objektif perusahaan. Berdasarkan premis tersebut, entitas bisnis dituntut untuk mengimplementasikan pengelolaan yang komprehensif terhadap berbagai determinan yang memengaruhi kapabilitas kerja, khususnya intensitas pekerjaan,

stimulasi kerja, dan satisfaksi kerja (Alqorrib et al., 2023).

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori untuk menguji hubungan kausal antara beban kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, termasuk pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel. Penelitian dilaksanakan di PT. IB, perusahaan yang bergerak di bidang garmen dan ritel perlengkapan bayi, dengan latar belakang fenomena peningkatan beban kerja akibat keterbatasan jumlah tenaga kerja. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner secara langsung kepada responden. Populasi penelitian terdiri atas 85 karyawan yang bekerja pada divisi PPIC, administrasi, pergudangan, produksi, procurement, dan cutting. Mengingat jumlah populasi relatif kecil, penelitian menggunakan teknik saturated sampling (total sampling), sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden. Dengan demikian, jumlah sampel penelitian adalah 85 karyawan.

HASIL

Dataset empiris dalam studi ini dihimpun dari instrumentasi kuesioner yang didistribusikan kepada 85 partisipan dari PT. IB. Arsitektur pengukuran mencakup empat konstruk laten yaitu Beban Kerja (BK), Motivasi Kerja (MK), Kepuasan Kerja (KK), serta Kinerja Karyawan (KIN) yang masing-masing dioperasionalisasikan melalui lima indikator reflektif dengan gradasi skala Likert 1 hingga 5. Seluruh observasi tercatat secara komplit tanpa adanya missing value, dengan sebaran skor berada pada interval 1 sampai 5.

Proses analitik data dieksekusi melalui kerangka *Structural Equation Modeling* Partial Least Squares yang mengadopsi algoritma iteratif Wold/Lohmöller. Spesifikasi teknis meliputi mode A (reflektif) untuk estimasi parameter serta skema path weighting scheme untuk pembobotan jalur. Verifikasi signifikansi koefisien struktural dilakukan via prosedur bootstrapping dengan konfigurasi 2.000 resample pada pengujian

dua arah (*two-tailed*) dengan taraf signifikansi $\alpha = 5\%$.

Evaluasi model mengikuti protokol standar PLS-SEM yang terbagi dalam dua fase: asesmen outer model (model pengukuran) dan asesmen inner model (model struktural). Pada dimensi *validitas konvergen*, penilaian dilakukan melalui eksaminasi outer loading tiap indikator dengan threshold $\geq 0,70$ serta *Average Variance Extracted* dengan ambang batas $\geq 0,50$.

Table 2: Outer Loading dan (AVE)

Konstruk	Indikator	Outer Loading	AVE	Keterangan
BK	BK1	.880	.772	Valid
	BK2	.913		
	BK3	.856		
	BK4	.914		
	BK5	.828		
MK	MK1	.892	.737	Valid
	MK2	.853		
	MK3	.862		
	MK4	.855		
	MK5	.830		
KK	KK1	.906	.775	Valid
	KK2	.894		
	KK3	.881		
	KK4	.868		
	KK5	.853		
KIN	KIN1	.912	.756	Valid
	KIN2	.845		
	KIN3	.903		
	KIN4	.815		
	KIN5	.869		

Sumber: Data olahan penelitian, 2026

Eksaminasi outer loading mengungkap bahwa seluruh indikator merekam koefisien yang terdistribusi pada interval 0,815 hingga 0,914 secara substansial melampaui threshold minimum 0,70. Temuan ini mengonfirmasi bahwa masing-masing indikator memiliki kapasitas reflektif yang memadai terhadap konstruk latennya.

Pada dimensi Average Variance Extracted (AVE), keempat konstruk merekam nilai yang membentang dari 0,737 hingga 0,775, yang secara konsisten melampaui ambang batas 0,50. Capaian ini mengindikasikan bahwa masing-masing konstruk memiliki kapabilitas eksplanatori yang memadai, dengan kemampuan menyerap lebih dari 50% varians yang terkandung dalam indikator-indikator penyusunnya. Berlandaskan parameter-

parameter tersebut, kriteria validitas konvergen dalam measurement model telah terpenuhi secara komprehensif.

Reliabilitas konstruk diuji melalui Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR), dengan nilai ambang $\geq 0,70$ untuk keduanya.

Table 3: Hasil Uji Reliabilitas Konstruk

Konstruk	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (CR)	Keterangan
BK	.926	.944	Reliabel
MK	.910	.933	
KK	.927	.945	
KIN	.919	.939	

Sumber: Data olahan penelitian, 2026

Evaluasi konsistensi internal mengungkap bahwa seluruh konstruk merekam koefisien Cronbach's Alpha dan Composite Reliability yang secara konsisten melampaui ambang batas 0,90. Capaian ini mengindikasikan bahwa instrumentasi penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang tergolong excellent (sangat tinggi), yang merefleksikan stabilitas dan konsistensi respons partisipan terhadap seluruh item pengukuran.

Pada dimensi validitas diskriminan, pengujian dilakukan melalui kriteria Fornell-Larcker, yang mensyaratkan bahwa nilai akar kuadrat Average Variance Extracted (AVE) untuk masing-masing konstruk yang terposisi pada elemen diagonal matriks korelasi harus secara substansial melampaui koefisien korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya. Pemenuhan kriteria ini mengonfirmasi bahwa masing-masing konstruk memiliki identitas teoretis yang distingtif dan tidak mengalami tumpang tindih konseptual dengan variabel laten lainnya dalam model.

Table 4: Fornell-Larcker Criterion (nilai diagonal = $\sqrt{AVE}$)

	BK	MK	KK	KIN
BK	.879	.307	.588	.624
MK	.307	.858	.741	.680
KK	.588	.741	.881	.791
KIN	.624	.680	.791	.870

Sumber: Data olahan penelitian, 2026

Pada seluruh baris dan kolom, nilai akar AVE (diagonal) lebih besar dibandingkan korelasi antar konstruk di baris/kolom yang sama, sehingga kriteria Fornell-Larcker terpenuhi untuk seluruh konstruk. HTMT digunakan sebagai kriteria validitas diskriminan yang lebih ketat, dengan nilai ambang batas $< 0,90$ (atau $< 0,85$ untuk kriteria konservatif).

Table 5: Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	BK	MK	KK	KIN
BK	-	.332	.633	.677
MK	-	-	.800	.739
KK	-	-	-	.855
KIN	-	-	-	-

Sumber: Data olahan penelitian, 2026

Seluruh nilai HTMT berada di bawah 0,90. Nilai HTMT antara Kepuasan Kerja dan Kinerja (0.855) sedikit di atas ambang konservatif 0,85 namun masih di bawah 0,90, sehingga validitas diskriminan secara keseluruhan masih dapat diterima, meskipun korelasi konseptual antara kedua konstruk tersebut relatif erat dan perlu diperhatikan dalam interpretasi.

Table 6: Nilai R² Variabel Endogen

Variabel Endogen	R ²	Kategori (Chin, 1998)
Kepuasan Kerja (KK)	.693	Kuat (Substansial)
Kinerja Karyawan (KIN)	.701	Kuat (Substansial)

Sumber: Data olahan penelitian, 2026

Evaluasi kapabilitas prediktif model struktural mengungkap bahwa koefisien determinasi (R²) untuk konstruk Kepuasan Kerja merekam nilai 0,693, yang mengindikasikan bahwa 69,3% dispersi dalam satisfaksi kerja mampu dieksplanasikan secara kolektif oleh intensitas pekerjaan dan stimulasi kerja. Pada dimensi Kinerja Karyawan, nilai R² tercatat sebesar 0,701, yang merefleksikan bahwa 70,1% varians dalam kapabilitas kerja personel dapat diatribusikan kepada pengaruh simultan dari beban tugas, dorongan berprestasi, dan satisfaksi kerja.

Table 7: Effect Size (f^2)

Jalur	f^2	Kategori (Cohen, 1988)
BK → KK	.468	Besar
MK → KK	1.128	Besar
BK → KIN	.187	Sedang
MK → KIN	.123	Kecil
KK → KIN	.161	Sedang

Sumber: Data olahan penelitian, 2026

Effect size menunjukkan kontribusi relatif tiap variabel eksogen terhadap R^2 variabel endogen. Motivasi Kerja memberikan kontribusi terbesar terhadap Kepuasan Kerja (kategori besar), sementara Beban Kerja memiliki efek besar terhadap Kepuasan Kerja dan efek sedang terhadap Kinerja. Kepuasan Kerja juga memberikan efek sedang terhadap Kinerja Karyawan.

Table 8: Nilai Q^2 (Blindfolding, omission distance D=7)

Variabel Endogen	Q^2	Kategori (Hair et al., 2019)
Kepuasan Kerja (KK)	.519	Relevansi
Kinerja Karyawan (KIN)	.505	Prediktif Kuat

Sumber: Data olahan penelitian, 2026

Nilai Q^2 dihitung melalui prosedur blindfolding dengan omission distance D=7. Kedua variabel endogen menghasilkan nilai Q^2 di atas 0,35, yang menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang kuat terhadap kedua konstruk endogen tersebut. Pengujian hipotesis pengaruh langsung dilakukan dengan melihat nilai koefisien jalur (β), nilai t-statistik (signifikan jika $> 1,96$), dan p-value (signifikan jika $< 0,05$) hasil bootstrapping 2.000 resample.

Table 9: Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis	Jalur	β	t-statistik	p-value	Signifikansi
H1	Beban Kerja → Kepuasan Kerja	.399	5.989	0,000	
H2	Motivasi Kerja → Kepuasan Kerja	.619	10.473	0,000	Signifikan
H4	Beban Kerja → Kinerja	.301	4.190	0,000	

H5	Karyawan Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	.294	2.987	0,003	
H3	Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	.396	3.901	0,000	

Sumber: Data olahan penelitian, 2026

Seluruh nilai t-statistik pada tabel di atas berada jauh di atas 1,96 dengan p-value $< 0,05$, sehingga H1, H2, H3, H4, dan H5 seluruhnya diterima. Motivasi Kerja tercatat sebagai prediktor dengan pengaruh terbesar terhadap Kepuasan Kerja ($\beta=0.619$), sedangkan Kepuasan Kerja merupakan prediktor dengan pengaruh terbesar terhadap Kinerja Karyawan di antara ketiga jalur menuju Kinerja.

Pengujian mediasi (H6 dan H7) dilakukan dengan pendekatan bootstrapping terhadap pengaruh tidak langsung (indirect effect), dilengkapi dengan perhitungan Variance Accounted For (VAF) untuk menentukan tipe mediasi.

Table 10: Hasil Pengujian Mediasi Kepuasan Kerja

Hipotesis	Jalur Mediasi	β Indirect	t-statistik	p-value	VAF
H6	Beban Kerja → Kepuasan Kerja → Kinerja	.158	3.380	0,000	34.4 %
H7	Motivasi Kerja → Kepuasan Kerja → Kinerja	.245	3.748	0,000	45.5 %

Sumber: Data olahan penelitian, 2026

Eksaminasi efek tidak langsung mengungkap bahwa kedua jalur mediasi merekam signifikansi statistik yang memadai ($p < 0,05$), sehingga hipotesis H6 dan H7 diterima. Temuan ini mengonfirmasi bahwa satisfaksi kerja berfungsi sebagai mediator dalam relasi antara intensitas pekerjaan maupun stimulasi kerja terhadap kapabilitas kerja personel.

Analisis lebih lanjut melalui Variance Accounted For (VAF) menunjukkan bahwa jalur intensitas

pekerjaan merekam nilai VAF sebesar 34,4%, sementara jalur stimulasi kerja mencatat nilai VAF sebesar 45,5%. Berlandaskan taksonomi mediasi yang ditetapkan dalam literatur PLS-SEM, kedua nilai VAF tersebut terposisi pada interval 20% hingga 80%, yang mengindikasikan bahwa satisfaksi kerja berperan sebagai partial mediator (mediator parsial) pada kedua jalur tersebut, bukan sebagai mediasi penuh (full mediation).

PEMBAHASAN

Hasil analisis menunjukkan Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja ($\beta=0.399$, $p<0,001$). Temuan arah positif ini perlu dicermati karena berbeda dari asumsi umum dalam sebagian besar literatur, yang biasanya memosisikan beban kerja berlebih (work overload) sebagai sumber stres yang menurunkan kepuasan kerja. Kemungkinan penjelasannya adalah bahwa item-item Beban Kerja pada instrumen ini dipersepsikan responden sebagai tingkat tuntutan tugas yang masih berada dalam kapasitas dan kompetensi mereka (challenge demands), sehingga sejalan dengan model Job Demands-Resources (Bakker & Demerouti, 2007), tuntutan kerja yang menantang namun terkendali justru dapat meningkatkan rasa kompeten dan kepuasan, alih-alih tuntutan yang bersifat menghambat (hindrance demands). Interpretasi ini perlu dikonfirmasi lebih lanjut melalui uji arah/pengkodean item beban kerja pada instrumen penelitian (Alqorrib et al., 2023).

Motivasi Kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja ($\beta=0.619$, $p<0,001$), dan merupakan prediktor terkuat terhadap Kepuasan Kerja dalam model ini ($f^2=1.128$, kategori besar). Temuan ini konsisten dengan teori motivasi kerja (Herzberg's Two-Factor Theory maupun Self-Determination Theory), yang menyatakan bahwa karyawan dengan dorongan internal maupun eksternal yang kuat baik berupa pengakuan, tanggung jawab, maupun kesempatan berkembang akan merasakan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Hasil ini menegaskan bahwa peningkatan motivasi kerja merupakan strategi paling

efektif bagi PT. IB dalam mendorong kepuasan kerja karyawannya dibandingkan variabel lain dalam model (Indriyani et al., 2025; Wulandari et al., 2025).

Eksaminasi jalur struktural mengonfirmasi bahwa satisfaksi kerja memiliki korelasi positif yang signifikan secara statistik dalam mendongkrak kapabilitas kerja personel ($\beta = 0,396$; $p < 0,001$). Bukti empiris ini sejalan dengan postulat Social Exchange Theory serta konsensus dari berbagai literatur terdahulu. Secara konseptual, fenomena ini mengindikasikan bahwa individu yang mengalami tingkat satisfaksi optimal akan terdorong untuk memanifestasikan afeksi kerja yang konstruktif. Manifestasi psikologis tersebut mencakup eskalasi work engagement (keterlibatan kerja) serta inisiasi extra-role behavior (perilaku ekstra-peran di luar deskripsi tugas formal), yang pada gilirannya bermuara pada optimalisasi produktivitas dan pencapaian target organisasi secara menyeluruh.. Hasil ini menegaskan pentingnya Kepuasan Kerja sebagai jembatan yang mengubah kondisi kerja (beban dan motivasi) menjadi hasil kerja yang optimal (Saputra et al., 2025).

Selain melalui Kepuasan Kerja, Beban Kerja ($\beta=0.301$, $p<0,001$) dan Motivasi Kerja ($\beta=0.294$, $p<0,01$) juga terbukti berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa kedua variabel tersebut tidak hanya memengaruhi kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja semata, tetapi juga memiliki jalur pengaruh langsung misalnya beban kerja yang terkelola dengan baik dapat langsung mendorong produktivitas, dan motivasi kerja yang tinggi dapat langsung tercermin pada upaya dan hasil kerja karyawan tanpa harus dimediasi oleh kepuasan kerja terlebih dahulu (Apandi et al., 2025).

Peran Mediasi Kepuasan Kerja (H6 & H7)

Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja secara signifikan memediasi pengaruh Beban Kerja

(indirect $\beta=0.158$, VAF=34.4%) maupun Motivasi Kerja (indirect $\beta=0.245$, VAF=45.5%) terhadap Kinerja Karyawan, dengan tipe mediasi parsial pada kedua jalur. Ini berarti Kepuasan Kerja memang menjadi salah satu mekanisme penting yang menyalurkan pengaruh Beban Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja, namun bukan satu-satunya jalur kedua variabel prediktor tersebut tetap memiliki kontribusi langsung terhadap Kinerja Karyawan di luar peran Kepuasan Kerja (Zaelani et al., 2024). Secara proporsional, peran mediasi Kepuasan Kerja pada jalur Motivasi Kerja (45.5%) sedikit lebih besar dibandingkan pada jalur Beban Kerja (34.4%), yang mengindikasikan bahwa manfaat motivasi kerja terhadap kinerja lebih banyak disalurkan melalui peningkatan kepuasan kerja terlebih dahulu.

SIMPULAN

Temuan empiris dalam studi ini mengonfirmasi bahwa intensitas pekerjaan dan stimulasi kerja memberikan dampak positif yang signifikan terhadap satisfaksi kerja serta kapabilitas kerja personel di PT. IB. Di samping itu, satisfaksi kerja juga terbukti berkorelasi positif secara signifikan dengan produktivitas pegawai. Secara spesifik, hasil analisis mengidentifikasi stimulasi kerja sebagai prediktor paling substansial dalam membentuk satisfaksi kerja. Lebih lanjut, satisfaksi kerja berfungsi sebagai mediator parsial dalam relasi antara beban tugas dan stimulasi kerja terhadap kapabilitas kerja personel. Fenomena ini mengindikasikan bahwa optimalisasi produktivitas tidak semata-mata bergantung pada jalur langsung beban tugas dan stimulasi kerja, melainkan juga terakselerasi melalui peningkatan satisfaksi kerja. Berlandaskan temuan tersebut, manajemen korporasi seyogianya mengimplementasikan pengelolaan intensitas pekerjaan secara proporsional, mengakselerasi dorongan berprestasi, serta mengonstruksi iklim satisfaksi kerja guna menopang peningkatan kapabilitas personel secara berkelanjutan.

DAFTAR RUJUKAN

- Afandi, P. (2018). Manajemen sumber daya manusia (Teori, konsep dan indikator). *Riau: Zanafa Publishing*, 3.
- Alqorrib, Y., Jumawan, J., Maulia, I. R., Bukhari, E., & Supriyanto, S. (2023). Pengaruh lingkungan kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan pada PT X. *Jurnal Economina*, 2(11), 3351–3369.
- Apandi, N. A., Recky, R., Siddiq, A. M., Nazaruddin, N., & Akbar, R. F. (2025). Pengaruh pelatihan keterampilan, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap produktivitas pekerja produksi di industri boneka Obralanstore. *Jurnal Economica: Media Komunikasi ISEI Riau*, 13(1), 80–89.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273.
- Bilady, R., Recky, R., Ismail, G. D., & Nazarudin, N. (2024). Pengaruh kepuasan kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap loyalitas karyawan PT. Baraka Sarana Tama. *Jurnal Economica: Media Komunikasi Isei Riau*, 12(2), 194–203.
- Dessler, G. (2013). Human Resource Management. Pearson education. *Inc., Publishing as Prentice Hall*.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*, Bumi Aksara. Jakarta.
- Indriyani, E., Recky, R., Surjaatmadja, S., & Nuradina, K. (2025). Pengaruh motivasi kerja, kompensasi kerja dan lingkungan kerja fisik terhadap

- komitmen organisasi karyawan PKWT PT. Puri Makmur Lestari. *JURNAL ECONOMICA: Media Komunikasi ISEI Riau*, 13(1), 158–166.
- Iqbal, M., Jaya, R. C., & Recky, R. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Uptd Pengawasan Ketenagakerjaan Wilayah Iv Bandung. *Jurnal Economica: Media Komunikasi ISEI Riau*, 13(1), 223–231.
- Koesomowidjojo, S. R. M., & Mastuti, I. (2017). *Panduan Praktis Menyusun Analisa Beban Kerja*.
- Ridwan, A. F. N., Ismail, G. D., Aryanti, A. N., Muttaqin, R., & Recky, R. (2026). The Effect of Non-Physical Work Environment, Motivation, and Workload on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable on Perum DAMRI MAC Bus Drivers. *Eduvest-Journal of Universal Studies*, 6(7), 7598–7614.
- Rizkiani, D., Siddiq, A. M., & Recky, R. (2026). Pengaruh Implementasi Technology Acceptance Model (TAM), Motivasi Kerja dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai di Unit Laka Lantas Satlantas Polrestabes Bandung. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(4), 9847–9859.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (17th Editi). New York City, NY.
- Romadhona, F., Recky, R., & Ali, M. M. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Di Pt. Caprifarmindo Laboratories Veterinary Vaccine Plant. *Jurnal Economica: Media Komunikasi ISEI Riau*, 12(2), 300–307.
- Saputra, W., Recky, R., Hidayat, N., Sudaryo, Y., Sastri, P. D., & Akbar, R. F. (2025). Pengaruh Kompensasi Langsung, Kompensasi Tidak Langsung Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Cv. Senja. *JURNAL ECONOMICA: Media Komunikasi ISEI Riau*, 13(2), 345–353.
- Sinambela, L. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja*. Bumi aksara.
- Surjaatmadja, S. (2024). *Metodologi penelitian untuk kualitas riset terbaik*. Zahren Publisher.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan Ke). Jakarta: Kencana.
- Taylor, M. A. S. (2014). *Armstrongs handbook of human resource management practice*. Kogan Page Limited.
- Utomo, K. S., Rivai, H. A., & Syahrul, L. (2024). Pengaruh beban kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 423–432.
- Wulandari, R., Recky, R., Siddiq, A. M., & Akbar, R. F. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Minimarket Indomaret Bandung. *JURNAL ECONOMICA: Media Komunikasi ISEI Riau*, 13(1), 95–104.
- Zaelani, D., Dayona, G., Wijaya, F., & Sudaryo, Y. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Pada PT Atamora Tehnik Makmur Jakarta). *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 10(1), 742–749.