



Pengaruh Beban Kerja dan Dukungan Atasan terhadap Kinerja Karyawan dengan Stres Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk

Amanda Maharani Putri Hariyanto¹, Anita Novialumi²

Program Studi Manajemen; Fakultas Ekonomi dan Bisnis; Universitas Bina Insani, Indonesia^{1,2}

*Email : amandamaharani449@gmail.com, anita@binainsani.ac.id

Diterima: 09-07-2026 | Disetujui: 15-07-2026 | Diterbitkan: 17-07-2026

ABSTRACT

Employee performance is one of the important factors that determine an organization's success in achieving company goals. In the modern retail industry, high job demands and the need to maintain service quality cause employees to face various work pressures that can potentially affect performance. This study aims to analyze the effect of workload and supervisor support on employee performance, with job stress as an intervening variable at PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk, Jatiasih Area. The study uses a quantitative approach with a causal associative method. The research population consists of 127 employees, and the entire population was used as a sample through a saturated sampling technique. Data was collected using a questionnaire with a five-point Likert scale. Data analysis was carried out using the Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method with the help of SmartPLS 4 software. The research results show that workload has a positive and significant effect on work stress and employee performance. Support from supervisors also has a positive and significant impact on both work stress and employee performance. In addition, work stress positively and significantly affects employee performance. The mediation test results indicate that work stress is able to mediate the influence of workload and supervisor support on employee performance. The research findings imply that companies need to manage workload proportionally, improve the quality of supervisor support, and manage work stress to support better employee performance.

Keywords: workload, supervisor support, work stress, employee performance, PLS-SEM.

ABSTRAK

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan. Pada industri ritel modern, tingginya tuntutan pekerjaan serta kebutuhan untuk mempertahankan kualitas pelayanan menyebabkan karyawan menghadapi berbagai tekanan kerja yang berpotensi memengaruhi kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh beban kerja dan dukungan atasan terhadap kinerja karyawan dengan stres kerja sebagai variabel intervening pada PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk Area Jatiasih. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif kausal. Populasi penelitian berjumlah 127 karyawan, dan seluruh populasi dijadikan sampel melalui teknik sampling jenuh. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner dengan skala *Likert* lima poin. Analisis data menggunakan metode *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak *SmartPLS 4*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja dan kinerja karyawan. Dukungan atasan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja maupun kinerja karyawan. Selain itu, stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa stres kerja mampu memediasi pengaruh beban kerja dan dukungan atasan terhadap kinerja karyawan. Temuan penelitian memberikan implikasi bahwa perusahaan perlu mengelola beban kerja secara proporsional, meningkatkan kualitas dukungan atasan, serta melakukan pengelolaan stres kerja untuk mendukung peningkatan kinerja karyawan.

Kata kunci: beban kerja, dukungan atasan, stres kerja, kinerja karyawan, PLS-SEM.

Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Putri Hariyanto, A. M. ., & Novialumi, A. (2026). Pengaruh Beban Kerja dan Dukungan Atasan terhadap Kinerja Karyawan dengan Stres Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen Indonesia*, 2(2), 2368-2389. <https://doi.org/10.63822/v141v032>

PENDAHULUAN

Industri ritel modern merupakan salah satu sektor bisnis yang memiliki dinamika operasional tinggi dan tingkat persaingan yang semakin kompetitif. Perubahan perilaku konsumen, perkembangan teknologi digital, serta meningkatnya ekspektasi terhadap kualitas pelayanan mendorong perusahaan ritel untuk mampu memberikan layanan yang cepat, akurat, dan konsisten. Kondisi tersebut menjadikan sumber daya manusia sebagai aset strategis karena keberhasilan operasional perusahaan sangat bergantung pada kemampuan karyawan dalam menjalankan berbagai aktivitas pelayanan maupun operasional toko. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia menjadi faktor penting dalam menjaga produktivitas, kualitas pelayanan, serta daya saing perusahaan.

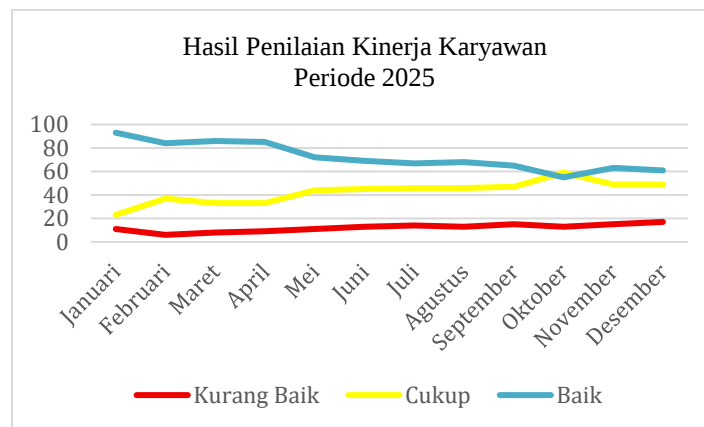


Sumber: Annual Report PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk (2025)

Gambar 1. Pertumbuhan Bisnis PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk

PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk merupakan salah satu perusahaan ritel modern terbesar di Indonesia dengan jaringan lebih dari 24 ribu gerai yang tersebar di berbagai wilayah. Besarnya skala operasional perusahaan menuntut setiap gerai mampu mempertahankan efektivitas pelayanan, ketepatan pengelolaan persediaan, serta pencapaian target operasional secara berkelanjutan (PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk 2025). Dalam konteks tersebut, kinerja karyawan menjadi salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan perusahaan karena karyawan merupakan pihak yang berinteraksi secara langsung dengan pelanggan sekaligus menjalankan aktivitas operasional harian. Dengan demikian, keberhasilan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh ekspansi bisnis maupun teknologi yang digunakan, tetapi juga oleh kualitas kinerja sumber daya manusia.

Fenomena penurunan kinerja karyawan masih menjadi tantangan dalam industri ritel modern. Berdasarkan data internal PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk Area Jatiasih, jumlah karyawan dengan kategori kinerja baik mengalami penurunan selama tahun 2025, sedangkan jumlah karyawan dengan kategori cukup dan kurang baik cenderung meningkat. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat permasalahan yang perlu mendapat perhatian dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Apabila kondisi tersebut tidak dikelola dengan baik, maka dapat berdampak pada menurunnya produktivitas, kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan, serta pencapaian target perusahaan.



Sumber: Internal PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk (2025)

Gambar 2. Hasil Penilaian Kinerja Karyawan PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk (Alfamart) Area Jatiasih, Kota Bekasi Periode 2025

Dalam kajian Manajemen Sumber Daya Manusia, kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya beban kerja, dukungan atasan, dan stres kerja. Beban kerja merupakan tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan dalam periode tertentu sesuai dengan standar organisasi. Pada industri ritel modern, karyawan tidak hanya bertugas melayani pelanggan, tetapi juga bertanggung jawab terhadap pengelolaan stok barang, transaksi kasir, pencapaian target penjualan, serta menjaga kebersihan dan kenyamanan toko. Tingginya tuntutan pekerjaan tersebut berpotensi meningkatkan tekanan kerja yang pada akhirnya memengaruhi kualitas kinerja karyawan.

Selain beban kerja, dukungan atasan juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan. Dukungan atasan dapat diwujudkan melalui pemberian arahan kerja, komunikasi yang efektif, bantuan dalam menyelesaikan permasalahan operasional, pemberian umpan balik, maupun perhatian terhadap kondisi karyawan. Dalam lingkungan kerja ritel yang memiliki ritme kerja cepat, keberadaan atasan yang mampu memberikan dukungan secara konsisten menjadi sumber daya organisasi yang membantu karyawan menghadapi berbagai tuntutan pekerjaan. Sebaliknya, rendahnya dukungan atasan berpotensi meningkatkan tekanan psikologis yang dirasakan karyawan sehingga berdampak terhadap penurunan kualitas kinerja.

Di sisi lain, stres kerja merupakan kondisi psikologis yang muncul ketika tuntutan pekerjaan dirasakan melebihi kemampuan individu dalam menghadapinya. Pada industri ritel modern, stres kerja dapat timbul akibat tingginya target operasional, antrean pelanggan, sistem kerja bergilir (*shift*), serta tuntutan untuk menjaga kualitas pelayanan secara konsisten. Apabila tidak dikelola dengan baik, stres kerja dapat memengaruhi kondisi psikologis maupun perilaku karyawan sehingga berdampak terhadap pencapaian kinerja.

Penelitian ini menggunakan Job Demands–Resources (JD-R) Theory sebagai landasan teoritis. Teori ini menjelaskan bahwa karakteristik pekerjaan terdiri atas tuntutan pekerjaan (job demands) dan sumber daya pekerjaan (job resources). Job demands seperti beban kerja berpotensi meningkatkan tekanan psikologis, sedangkan job resources seperti dukungan atasan membantu karyawan menghadapi tuntutan

pekerjaan sehingga memengaruhi kinerja. Oleh karena itu, teori JD-R dinilai relevan untuk menjelaskan hubungan antara beban kerja, dukungan atasan, stres kerja, dan kinerja karyawan dalam penelitian ini.

Tabel 1. *Research Gap*

Penulis (Tahun)	Fokus Penelitian	Temuan Utama	Research Gap
(Yudhatama and Irwansyah 2026)Yudhatama & Irwansyah (2026)	Beban kerja, stres kerja, kinerja	Beban kerja dan stres kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.	Objek penelitian pada pergudangan, belum pada ritel modern.
(Grace and Widjaja 2026) Grace & Widjaja (2026)	<i>Work-life balance</i> , stres kerja, lingkungan kerja, kinerja	Stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja.	Belum menguji beban kerja, dukungan atasan, dan stres kerja sebagai mediator.
(Niswah 2026) Niswah (2026)	Beban kerja, stres kerja, kinerja, <i>work-life balance</i>	<i>Work-life balance</i> memediasi hubungan beban kerja dan stres kerja terhadap kinerja.	Menggunakan mediator yang berbeda dan objek bukan ritel minimarket.
(Rachman 2025) Rachman (2025)	<i>Supervisory support</i> , motivasi intrinsik, kinerja	Motivasi intrinsik memediasi pengaruh dukungan atasan terhadap kinerja.	Belum menguji stres kerja sebagai mediator.
(Manurung et al. 2025) Manurung et al. (2025)	<i>Workload, job stress, employee performance</i>	<i>Job stress</i> memediasi pengaruh <i>workload</i> terhadap kinerja.	Fokus pada Generasi Z dan belum memasukkan dukungan atasan.
(Al Fikri, Basalamah, and Wahono 2024) Al Fikri et al. (2024)	Dukungan atasan, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja	Dukungan atasan berpengaruh terhadap kinerja.	Belum menguji peran stres kerja sebagai mediator.
(Nisak 2024) Nisak (2024)	Beban kerja, stres kerja, kinerja	Stres kerja memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja.	Objek penelitian sektor kesehatan dan belum memasukkan dukungan atasan.

Sumber: Data diolah (2026)

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa hubungan antara beban kerja, dukungan atasan, stres kerja, dan kinerja karyawan masih menghasilkan temuan yang beragam. Beberapa penelitian menemukan bahwa beban kerja dan stres kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian lain menunjukkan bahwa stres kerja justru memberikan pengaruh negatif terhadap kinerja. Selain itu, sebagian penelitian menggunakan variabel mediasi yang berbeda, seperti *work-life balance* maupun motivasi intrinsik, sementara penelitian lainnya hanya menguji hubungan langsung antarvariabel. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa hubungan antarvariabel masih memerlukan pengujian lebih lanjut.

Selain inkonsistensi hasil penelitian, masih terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian terdahulu. Sebagian besar penelitian dilakukan pada sektor pergudangan, kesehatan, maupun industri

makanan cepat saji sehingga bukti empiris pada industri ritel modern masih relatif terbatas. Penelitian sebelumnya juga cenderung menguji pengaruh beban kerja maupun dukungan atasan secara terpisah sehingga belum banyak penelitian yang mengintegrasikan kedua variabel tersebut dalam satu model penelitian dengan stres kerja sebagai mekanisme yang menjelaskan pengaruh keduanya terhadap kinerja karyawan. Kondisi tersebut menunjukkan masih adanya ruang untuk memperluas pengembangan kajian dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya pada konteks industri ritel modern.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini menawarkan kontribusi dengan mengintegrasikan beban kerja dan dukungan atasan dalam satu model struktural yang menjelaskan bagaimana kedua variabel tersebut memengaruhi kinerja karyawan melalui stres kerja sebagai variabel intervening. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang umumnya menggunakan mediator lain atau hanya menguji hubungan langsung antarvariabel, penelitian ini menempatkan stres kerja sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan hubungan antara tuntutan pekerjaan, dukungan organisasi, dan kinerja karyawan pada industri ritel modern. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur Manajemen Sumber Daya Manusia sekaligus memberikan bukti empiris mengenai pentingnya pengelolaan beban kerja, peningkatan dukungan atasan, dan pengendalian stres kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan fenomena empiris, inkonsistensi hasil penelitian terdahulu, serta adanya keterbatasan penelitian sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh beban kerja dan dukungan atasan terhadap kinerja karyawan dengan stres kerja sebagai variabel intervening pada PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk Area Jatiasih. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan kajian Manajemen Sumber Daya Manusia serta menjadi masukan praktis bagi perusahaan dalam merumuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal yang bertujuan untuk menganalisis hubungan kausal antara beban kerja dan dukungan atasan terhadap kinerja karyawan dengan stres kerja sebagai variabel intervening. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengujian hubungan antarvariabel secara objektif melalui analisis statistik, sedangkan desain asosiatif kausal digunakan untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel dalam model penelitian (Veronica et al. 2022)(Abdullah et al. 2022).

Penelitian dilaksanakan pada 17 gerai PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk Area Jatiasih, Kota Bekasi. Lokasi penelitian dipilih karena menunjukkan fenomena penurunan kinerja karyawan berdasarkan data internal perusahaan, sehingga relevan untuk menguji hubungan antara beban kerja, dukungan atasan, stres kerja, dan kinerja karyawan.

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 127 karyawan yang bekerja pada seluruh gerai yang menjadi lokasi penelitian. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian. Teknik ini dipilih karena jumlah populasi relatif terbatas sehingga seluruh populasi masih memungkinkan untuk dijangkau. Selain mengurangi potensi kesalahan pengambilan sampel, penggunaan sampling jenuh juga memberikan gambaran empiris yang lebih representatif terhadap kondisi populasi penelitian.

Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Seluruh konstruk penelitian diukur menggunakan indikator yang diadaptasi dari teori dan penelitian terdahulu yang telah banyak

digunakan dalam penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia. Pengukuran setiap indikator menggunakan skala *Likert* lima poin, yaitu:

Tabel 2. Skala *Likert*

Skor	Keterangan
1	Sangat tidak setuju
2	Tidak setuju
3	Netral
4	Setuju
5	Sangat setuju

Sumber: Data diolah (2026)

Penggunaan skala *Likert* lima poin dipilih karena mampu mengukur persepsi responden secara konsisten dan merupakan skala yang paling umum digunakan dalam penelitian perilaku organisasi.

Definisi operasional variabel penelitian disajikan pada Tabel 2. Seluruh indikator dipilih berdasarkan kesesuaian konsep dengan karakteristik pekerjaan pada industri ritel modern sehingga mampu merepresentasikan masing-masing konstruk yang diteliti.

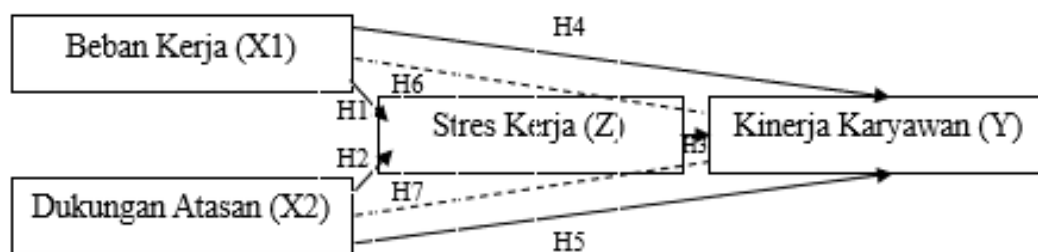
Tabel 3. Definisi Operasional

Definisi	Indikator	Referensi
Beban Kerja (X1)	1. Kondisi pekerjaan	Koesomowidjojo (2017); Nisak (2024)
Persepsi karyawan yang bekerja pada gerai Alfamart terhadap tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu sesuai dengan standar perusahaan (Koesomowidjojo 2017)(Nisak 2024).	2. Penggunaan waktu kerja	
	3. Target yang harus dicapai	
Dukungan Atasan (X2)	1. Arahkan kerja	Northouse (2022); Dessler (2023); Amma & Sovitriana (2026)
Persepsi karyawan mengenai sejauh mana atasan memberikan arahan, bantuan, komunikasi, umpan balik, perhatian, penghargaan, dan pengembangan dalam pelaksanaan pekerjaan (Northouse 2022)(Dessler 2023)(Amma and Sovitriana 2026).	2. Bantuan dalam menyelesaikan masalah kerja	
	3. Komunikasi dan umpan balik	
	4. Perhatian terhadap kondisi karyawan	
	5. Penghargaan dan pengembangan	

Definisi	Indikator	Referensi
Stres Kerja (Z) Kondisi tekanan yang dirasakan karyawan akibat tuntutan pekerjaan, tekanan waktu, target kerja, tanggung jawab, hubungan kerja, serta kondisi operasional toko yang dapat memengaruhi keadaan psikologis, fisiologis, dan perilaku karyawan (Luthans 2011)(Asmarani 2024).	1. Psikologis 2. Fisiologis 3. Perilaku	Luthans (2011); Asmarani (2024)
Kinerja Karyawan (Y) Kinerja karyawan adalah tingkat kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai standar kerja yang telah ditetapkan perusahaan (Robbins and Judge 2024)(Grace and Widjaja 2026).	1. Inisiatif 2. Kerja sama 3. Disiplin kerja	Robbins & Judge (2024); Grace & Widjaja (2026)

Sumber: Data diolah (2026)

Analisis data dilakukan menggunakan *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak *SmartPLS* versi 4.1.1.8. Metode PLS-SEM dipilih karena mampu menganalisis hubungan kausal yang kompleks antarvariabel laten secara simultan, termasuk pengaruh langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi. Selain itu, metode ini sesuai digunakan untuk penelitian yang berorientasi pada pengembangan model prediktif, tidak mensyaratkan distribusi data normal secara ketat, serta mampu menghasilkan estimasi parameter yang stabil pada ukuran sampel yang relatif terbatas (Hair and Alamer 2022). Model konseptual penelitian disajikan pada Gambar 3.



Sumber: Data diolah (2026)

Gambar 3. Kerangka Konseptual Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Karakteristik responden disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frakuensi	Presentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	68 orang	53,5%
	Perempuan	59 orang	46,5%
Usia	18-20 tahun	18 orang	14,2%
	21-25 tahun	46 orang	36,2%
	26-30 tahun	43 orang	33,9%
	31-35 tahun	16 orang	12,6%
	> 35 tahun	4 orang	3,1%
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK/Sederajat	72 orang	56,7%
	Diploma	14 orang	11%
	S1	40 orang	31,5
	S2	1 orang	0,8%
Masa Kerja	< 1 tahun	18 orang	14,2%
	1-2 tahun	42 orang	33,1%
	3-5 tahun	43 orang	33,9%
	> 5 tahun	24 orang	18,9%
Status Karyawan	Karyawan tetap	69 orang	54,3%
	Karyawan kontrak	58 karyawan	45,7%

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4, sebanyak 127 karyawan PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk Area Jatiasih berpartisipasi sebagai responden penelitian melalui teknik sampling jenuh. Berdasarkan karakteristik responden, mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki (53,5%), berusia 21–25 tahun (36,2%), berpendidikan SMA/SMK (56,7%), memiliki masa kerja 3–5 tahun (33,9%), serta berstatus sebagai karyawan tetap (54,3%). Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa responden merupakan tenaga kerja usia produktif dengan pengalaman kerja yang memadai sehingga mampu memberikan informasi yang relevan terhadap variabel yang diteliti.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh indikator memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas sebelum dilakukan pengujian hubungan antarvariabel.

Tabel 5. Hasil Uji *Outer Loading*

Variabel	<i>Outer Loading (Range)</i>	Keterangan
Beban kerja (X1)	0, 636 - 0,875	Valid
Dukungan atasan (X2)	0,758 - 0,818	Valid
Stres kerja (Z)	0,608 - 0,826	Valid
Kinerja karyawan (Y)	0,789 - 0,890	Valid

Sumber: Data diolah (2026)

Tabel 6. Hasil Uji *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	<i>Average Variance Extracted</i>	Keterangan
Beban kerja (X1)	0,676	Valid
Dukungan atasan (X2)	0,612	Valid
Stres kerja (Z)	0,703	Valid
Kinerja karyawan (Y)	0,580	Valid

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 5 dan Tabel 6, hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70 dinyatakan memiliki hubungan yang baik dengan konstraknya. Selanjutnya, seluruh konstruk juga memiliki nilai *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0,50 yang menunjukkan bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya. Namun, indikator dengan nilai antara 0,40 sampai 0,70 masih dapat dipertahankan apabila nilai AVE dan reliabilitas konstruk telah memenuhi kriteria (Hair and Alamer 2022).

Validitas diskriminan dievaluasi menggunakan pendekatan *Heterotrait–Monotrait Ratio* (HTMT).

Tabel 7. Hasil Uji Validitas Diskriminan HTMT

Hubungan Konstruk	Nilai HTMT	Keterangan
X2 <-> X1	0,228	Memenuhi
Y <-> X1	0,628	Memenuhi
Y <-> X2	0,478	Memenuhi
Z <-> X1	0,631	Memenuhi
Z <-> X2	0,702	Memenuhi
Z <-> Y	0,672	Memenuhi

Sumber: Data diolah (2026)

Seluruh nilai HTMT berada di bawah 0,90 sehingga menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki kemampuan diskriminasi yang baik terhadap konstruk lainnya. Selain itu, berdasarkan tabel 8 di bawah ini, hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* seluruh konstruk berada di atas 0,70 (Hair and Alamer 2022). Dengan demikian, seluruh konstruk dinyatakan valid dan reliabel sehingga layak digunakan dalam analisis model struktural.

Tabel 8. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Beban kerja (X1)	0,939	0,946	Reliabel
Dukungan atasan (X2)	0,930	0,931	Reliabel
Stres kerja (Z)	0,947	0,951	Reliabel
Kinerja karyawan (Y)	0,908	0,917	Reliabel

Sumber: Data diolah (2026)

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah model pengukuran memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas, dilakukan evaluasi terhadap model struktural untuk mengetahui kemampuan model dalam menjelaskan hubungan antarvariabel penelitian.

Tabel 9. Hasil Uji R-Square

Variabel Endogen	R-Square	R-Square Adjusted	Keterangan
Kinerja karyawan (Y)	0,500	0,488	Moderat
Stres kerja (Z)	0,637	0,631	Moderat

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 9, nilai R-Square pada variabel stres kerja sebesar 0,637, yang menunjukkan bahwa beban kerja dan dukungan atasan mampu menjelaskan 63,7% variasi stres kerja. Sementara itu, nilai R-Square pada variabel kinerja karyawan sebesar 0,500, yang berarti beban kerja, dukungan atasan, dan stres kerja mampu menjelaskan 50,0% variasi kinerja karyawan. Sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping* pada *SmartPLS* dengan tingkat signifikansi 5%. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai T-statistic lebih besar dari 1,96 dan nilai P-value lebih kecil dari 0,05 (Hair and Alamer 2022).

Tabel 10. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Hipotesis	Hubungan Antarvariabel	Original Sample	T-Statistic	P-Value	Keputusan
H1	Beban Kerja (X1) → Stres Kerja (Z)	0,474	7,516	0,000	Diterima
H2	Dukungan Atasan (X2) → Stres Kerja (Z)	0,546	9,607	0,000	Diterima
H3	Stres Kerja (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0,261	2,534	0,011	Diterima
H4	Beban Kerja (X1) → Kinerja Karyawan (Y)	0,404	5,673	0,000	Diterima

H5	Dukungan Atasan (X2) → Kinerja Karyawan (Y)	0,201	2,491	0,013	Diterima
----	---	-------	-------	-------	----------

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 10, seluruh hipotesis penelitian memiliki nilai *p-value* kurang dari 0,05 dan nilai *t-statistics* lebih besar dari 1,96, sehingga seluruh hipotesis pengaruh langsung dinyatakan diterima.

Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh hubungan langsung dalam model penelitian memiliki arah hubungan yang sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Beban kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja maupun kinerja karyawan. Dukungan atasan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja serta kinerja karyawan. Selain itu, stres kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan untuk mengetahui apakah stres kerja berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara beban kerja dan dukungan atasan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 11. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Hipotesis	Hubungan Antarvariabel	<i>Original Sample</i>	<i>T-Statistic</i>	<i>P-Value</i>	Keputusan
H6	Beban Kerja (X1) → Stres Kerja (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0,124	2,334	0,020	Diterima
H7	Dukungan Atasan (X2) → Stres Kerja (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0,143	2,422	0,015	Diterima

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 11, seluruh hipotesis penelitian memiliki nilai *p-value* kurang dari 0,05 dan nilai *t-statistics* lebih besar dari 1,96, sehingga seluruh hipotesis pengaruh tidak langsung dinyatakan diterima. Artinya, pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa stres kerja mampu memediasi hubungan antara beban kerja terhadap kinerja karyawan serta hubungan antara dukungan atasan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, seluruh hipotesis penelitian dinyatakan diterima.

Pembahasan

1. Pengaruh Beban Kerja terhadap Stres Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja pada karyawan PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk Area Jatiasih. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi beban kerja yang diterima karyawan, semakin tinggi pula tingkat stres kerja yang mereka rasakan. Dengan demikian, hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima.

Secara empiris, kondisi tersebut dapat dijelaskan melalui karakteristik pekerjaan pada industri ritel modern yang menuntut karyawan melaksanakan berbagai tugas operasional secara bersamaan, seperti melayani pelanggan, melakukan transaksi kasir, mengelola persediaan barang, menjaga kebersihan toko,

serta memenuhi target operasional dalam waktu yang relatif terbatas. Tingginya intensitas pekerjaan tersebut menyebabkan karyawan menghadapi tekanan fisik maupun psikologis yang pada akhirnya meningkatkan tingkat stres kerja.

Temuan ini sejalan dengan *Job Demands–Resources (JD-R) Theory* yang menjelaskan bahwa beban kerja merupakan salah satu bentuk *job demands*. Ketika tuntutan pekerjaan meningkat tanpa diimbangi sumber daya yang memadai, sumber daya fisik maupun psikologis karyawan akan terkuras sehingga memicu munculnya stres kerja (Robbins and Judge 2024). Dalam konteks penelitian ini, tingginya tuntutan operasional pada gerai Alfamart menjadi salah satu faktor yang menjelaskan mengapa peningkatan beban kerja diikuti oleh meningkatnya stres kerja.

Hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian Nisak (2024) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap stres kerja, serta penelitian Yudhatama dan Irwansyah (2026) dan Manurung et al. (2025) yang menunjukkan bahwa meningkatnya tuntutan pekerjaan akan meningkatkan tekanan psikologis karyawan (Nisak 2024); (Yudhatama and Irwansyah 2026); (Manurung et al. 2025). Konsistensi temuan tersebut memperkuat bahwa beban kerja merupakan salah satu determinan utama stres kerja pada berbagai sektor industri, termasuk industri ritel modern.

Temuan penelitian ini memberikan kontribusi empiris dengan memperkuat bukti bahwa karakteristik pekerjaan pada industri ritel modern memiliki tingkat *job demands* yang tinggi sehingga memerlukan pengelolaan beban kerja yang lebih proporsional. Hasil ini juga menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia tidak cukup hanya berfokus pada pencapaian target operasional, tetapi juga perlu mempertimbangkan kapasitas kerja karyawan agar tekanan kerja yang muncul tidak berkembang menjadi stres yang berlebihan.

Secara praktis, perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap distribusi beban kerja, pembagian tugas operasional, serta pengaturan jadwal kerja yang lebih proporsional agar tuntutan pekerjaan tetap berada pada tingkat yang dapat dikelola oleh karyawan. Langkah tersebut diharapkan mampu menekan tingkat stres kerja sekaligus menjaga produktivitas dan kualitas pelayanan kepada pelanggan.

2. Pengaruh Dukungan Atasan terhadap Stres Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan atasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja pada karyawan PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk Area Jatiasih. Dengan demikian, hipotesis kedua dalam penelitian ini diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan terhadap dukungan yang diberikan oleh atasan, semakin tinggi pula tingkat stres kerja yang dirasakan. Hasil tersebut tampak berbeda dengan pandangan umum yang menyatakan bahwa dukungan atasan cenderung menurunkan tingkat stres kerja. Oleh karena itu, temuan ini perlu dipahami berdasarkan karakteristik lingkungan kerja dan konteks organisasi tempat penelitian dilakukan.

Dalam lingkungan kerja ritel modern, dukungan atasan tidak selalu dipersepsikan sebagai bentuk bantuan emosional semata, tetapi juga diwujudkan melalui arahan kerja yang lebih intensif, pengawasan terhadap pelaksanaan tugas, pemberian umpan balik secara terus-menerus, evaluasi pencapaian target, serta koordinasi operasional yang lebih ketat. Pada kondisi operasional yang memiliki tuntutan tinggi, peningkatan interaksi antara atasan dan karyawan dapat terjadi karena adanya kebutuhan untuk memastikan seluruh aktivitas toko berjalan sesuai dengan standar perusahaan. Akibatnya, karyawan dapat memaknai

dukungan tersebut sebagai bentuk perhatian organisasi, tetapi pada saat yang sama juga merasakan adanya peningkatan tekanan kerja karena ekspektasi terhadap kualitas kerja menjadi lebih tinggi.

Temuan ini dapat dijelaskan melalui *Job Demands–Resources (JD-R) Theory*. Teori tersebut menjelaskan bahwa dukungan atasan merupakan salah satu *job resource* yang pada dasarnya membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan (Robbins and Judge 2024). Namun, efektivitas sumber daya tersebut sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi dan karakteristik pekerjaan. Pada pekerjaan dengan tingkat tuntutan operasional yang tinggi, peningkatan dukungan atasan sering kali disertai dengan peningkatan intensitas koordinasi, pengawasan, serta evaluasi pekerjaan. Kondisi tersebut dapat menyebabkan karyawan tetap merasakan tekanan psikologis meskipun memperoleh dukungan dari atasan. Dengan kata lain, dukungan atasan dalam konteks ini lebih berfungsi sebagai mekanisme untuk memastikan target organisasi tercapai daripada sebagai upaya untuk mengurangi tekanan kerja secara langsung.

Hasil penelitian ini berbeda dengan sebagian penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa dukungan atasan berperan dalam menurunkan tingkat stres kerja karena memberikan rasa aman, meningkatkan kenyamanan kerja, serta membantu penyelesaian masalah yang dihadapi karyawan. Perbedaan hasil tersebut diduga dipengaruhi oleh karakteristik objek penelitian. Sebagian besar penelitian sebelumnya dilakukan pada organisasi dengan karakteristik pekerjaan yang relatif stabil, sedangkan penelitian ini dilakukan pada industri ritel modern yang memiliki ritme kerja cepat, target operasional yang tinggi, serta tuntutan pelayanan pelanggan yang berlangsung secara terus-menerus. Dalam kondisi tersebut, peningkatan dukungan atasan dapat muncul bersamaan dengan meningkatnya kompleksitas pekerjaan sehingga hubungan yang terbentuk menjadi positif.

Selain itu, karakteristik responden dalam penelitian ini didominasi oleh karyawan usia produktif dengan masa kerja relatif singkat hingga menengah. Pada kelompok karyawan tersebut, arahan, evaluasi, dan komunikasi yang lebih intensif dari atasan dapat dipersepsikan sebagai bentuk peningkatan tanggung jawab kerja. Semakin sering atasan memberikan pengarahan atau melakukan evaluasi terhadap pekerjaan, semakin besar pula kesadaran karyawan terhadap target yang harus dicapai serta konsekuensi apabila target tersebut tidak terpenuhi. Kondisi inilah yang memungkinkan meningkatnya persepsi terhadap dukungan atasan diikuti oleh meningkatnya tingkat stres kerja.

Temuan penelitian ini memberikan kontribusi empiris bahwa hubungan antara dukungan atasan dan stres kerja tidak selalu bersifat negatif sebagaimana dijelaskan dalam sebagian besar penelitian terdahulu. Pada konteks industri ritel modern, dukungan atasan dapat memiliki karakter yang berbeda karena tidak hanya berfungsi sebagai dukungan sosial, tetapi juga sebagai mekanisme pengendalian operasional yang bertujuan memastikan pencapaian target organisasi. Dengan demikian, penelitian ini memperluas pemahaman mengenai hubungan antara *job resources* dan stres kerja pada lingkungan kerja yang memiliki intensitas operasional tinggi.

Secara praktis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu memastikan bentuk dukungan yang diberikan oleh atasan tidak hanya berorientasi pada pencapaian target operasional, tetapi juga memperhatikan kondisi psikologis karyawan. Dukungan berupa komunikasi dua arah, pemberian umpan balik yang konstruktif, penghargaan atas pencapaian kerja, serta perhatian terhadap kesejahteraan karyawan perlu dikembangkan agar dukungan atasan benar-benar mampu menjadi sumber daya organisasi yang membantu karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan tanpa meningkatkan tekanan psikologis yang berlebihan.

3. Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk Area Jatiasih. Dengan demikian, hipotesis ketiga dalam penelitian ini diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat stres kerja yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula tingkat kinerja yang ditunjukkan. Hasil tersebut berbeda dengan sebagian besar penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa stres kerja cenderung menurunkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, hasil penelitian ini perlu dipahami berdasarkan karakteristik pekerjaan serta tingkat stres yang dialami responden.

Dalam lingkungan kerja ritel modern, karyawan dihadapkan pada target operasional, pelayanan pelanggan, ketepatan transaksi, pengelolaan stok, serta sistem kerja bergilir (*shift*) yang menuntut kecepatan dan ketelitian. Kondisi tersebut menyebabkan tekanan kerja menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari aktivitas operasional sehari-hari. Namun demikian, tekanan tersebut tidak selalu berdampak negatif. Selama masih berada pada tingkat yang dapat dikendalikan, tekanan kerja justru dapat meningkatkan fokus, kewaspadaan, rasa tanggung jawab, serta dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif.

Temuan ini dapat dijelaskan melalui konsep *eustress*, yaitu kondisi ketika tekanan kerja dipersepsikan sebagai tantangan (*challenge stressor*) yang mendorong individu untuk meningkatkan usaha dan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan. Dalam konteks penelitian ini, stres kerja yang dialami karyawan diduga masih berada pada tingkat yang mampu memotivasi mereka untuk mempertahankan kualitas pelayanan, memenuhi target operasional, dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan. Dengan demikian, stres kerja yang dirasakan belum berkembang menjadi tekanan yang bersifat destruktif (*distress*), melainkan masih memberikan dorongan positif terhadap kinerja.

Selain itu, karakteristik industri ritel modern juga memungkinkan munculnya hubungan positif tersebut. Karyawan Alfamart terbiasa bekerja dalam lingkungan yang memiliki ritme kerja cepat, target yang jelas, serta prosedur operasional yang terstandarisasi. Kondisi tersebut dapat membentuk kemampuan adaptasi terhadap tekanan pekerjaan sehingga stres kerja yang muncul lebih dipersepsikan sebagai bagian dari tanggung jawab profesional daripada sebagai beban yang menghambat penyelesaian pekerjaan. Dengan kata lain, pengalaman kerja dan proses adaptasi terhadap tuntutan operasional memungkinkan karyawan tetap mampu menunjukkan kinerja yang baik meskipun menghadapi tekanan kerja.

Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Grace dan Widjaja (2026) maupun Niswah (2026) yang menemukan bahwa stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan (Grace and Widjaja 2026); (Niswah 2026). Perbedaan tersebut diduga dipengaruhi oleh karakteristik objek penelitian, tingkat tekanan kerja yang dialami responden, serta kondisi organisasi yang berbeda. Pada penelitian sebelumnya, stres kerja kemungkinan telah berada pada tingkat yang bersifat mengganggu sehingga menurunkan produktivitas. Sebaliknya, dalam penelitian ini, stres kerja yang dirasakan responden masih berada pada tingkat yang dapat dikendalikan sehingga justru mendorong peningkatan performa kerja.

Temuan penelitian ini memberikan kontribusi empiris bahwa hubungan antara stres kerja dan kinerja tidak selalu bersifat negatif. Pada industri ritel modern, tekanan kerja dalam tingkat tertentu dapat menjadi faktor yang mendorong peningkatan performa apabila didukung oleh sistem kerja yang jelas, koordinasi yang baik, serta kemampuan adaptasi karyawan terhadap tuntutan pekerjaan. Dengan demikian, penelitian ini memperkuat kajian Manajemen Sumber Daya Manusia dengan menunjukkan bahwa pengaruh stres

kerja terhadap kinerja sangat bergantung pada konteks organisasi serta bagaimana tekanan tersebut dipersepsikan oleh individu.

Secara praktis, perusahaan perlu menjaga agar tekanan kerja tetap berada pada tingkat yang produktif. Hal tersebut dapat dilakukan melalui pengaturan beban kerja yang proporsional, pemberian arahan yang jelas, penyediaan dukungan dari atasan, serta evaluasi berkala terhadap kondisi psikologis karyawan. Dengan demikian, tekanan kerja dapat berfungsi sebagai pendorong peningkatan kinerja tanpa berkembang menjadi stres yang berlebihan dan berpotensi menurunkan produktivitas.

4. Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk Area Jatiasih. Dengan demikian, hipotesis keempat dalam penelitian ini diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan beban kerja diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa beban kerja yang dialami responden belum dipersepsikan sebagai hambatan dalam menyelesaikan pekerjaan, melainkan sebagai tuntutan kerja yang mampu mendorong peningkatan performa.

Karakteristik pekerjaan pada industri ritel modern mengharuskan karyawan mampu menjalankan berbagai aktivitas operasional secara bersamaan, seperti melayani pelanggan, mengelola stok barang, melakukan transaksi, menjaga kebersihan area toko, serta memastikan pencapaian target operasional. Kondisi tersebut menjadikan beban kerja sebagai bagian yang melekat pada pekerjaan sehari-hari. Dalam situasi seperti ini, karyawan yang telah terbiasa dengan ritme kerja yang tinggi cenderung mampu mengembangkan kemampuan beradaptasi sehingga peningkatan beban kerja tidak selalu diikuti oleh penurunan kinerja.

Temuan ini dapat dijelaskan melalui *Job Demands–Resources (JD-R) Theory* yang menyatakan bahwa tuntutan pekerjaan (*job demands*) tidak selalu menghasilkan dampak negatif. Apabila tuntutan tersebut masih berada pada tingkat yang dapat dikelola dan didukung oleh sumber daya organisasi yang memadai, maka beban kerja dapat dipersepsikan sebagai tantangan (*challenge demands*) yang mendorong individu untuk bekerja lebih fokus, lebih disiplin, dan lebih produktif (Robbins and Judge 2024). Dalam penelitian ini, beban kerja yang tinggi kemungkinan dipandang sebagai bagian dari tanggung jawab profesional sehingga mendorong karyawan untuk mempertahankan kualitas pelayanan dan memenuhi target operasional perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Yudhatama dan Irwansyah (2026) yang menemukan bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun demikian, hasil penelitian ini berbeda dengan temuan Niswah (2026) serta Manurung et al. (2025) yang menyatakan bahwa peningkatan beban kerja justru menurunkan kinerja. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara beban kerja dan kinerja bersifat kontekstual serta dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan, kemampuan adaptasi karyawan, dan dukungan organisasi yang tersedia (Yudhatama and Irwansyah 2026); (Niswah 2026); (Manurung et al. 2025). Pada penelitian sebelumnya, beban kerja kemungkinan telah melampaui kapasitas individu sehingga menimbulkan *distress* dan menurunkan produktivitas. Sebaliknya, pada penelitian ini, beban kerja diduga masih berada pada tingkat yang dapat dikelola sehingga berfungsi sebagai tantangan yang mendorong peningkatan performa kerja.

Temuan ini juga perlu dipahami bersama dengan hasil hipotesis sebelumnya. Penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja memang meningkatkan stres kerja, namun pada saat yang sama stres kerja juga berpengaruh positif terhadap kinerja. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa tekanan yang muncul akibat peningkatan beban kerja belum mencapai tingkat yang bersifat destruktif, tetapi masih berada pada tingkat yang mampu mendorong peningkatan fokus dan tanggung jawab karyawan. Dengan demikian, peningkatan beban kerja tidak secara otomatis menurunkan kinerja, melainkan dapat menjadi pendorong produktivitas apabila masih berada dalam batas kemampuan individu untuk mengelolanya.

Secara teoritis, penelitian ini memperluas pemahaman mengenai hubungan antara *job demands* dan *employee performance* pada industri ritel modern. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh beban kerja terhadap kinerja tidak selalu bersifat negatif sebagaimana dijelaskan dalam sebagian penelitian terdahulu. Sebaliknya, beban kerja dapat memberikan dampak positif ketika didukung oleh kemampuan adaptasi karyawan, sistem kerja yang terstruktur, serta mekanisme operasional yang jelas. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa konteks organisasi memiliki peran penting dalam menentukan bagaimana tuntutan pekerjaan diterjemahkan menjadi perilaku kerja dan hasil kerja.

Secara praktis, perusahaan tidak perlu memandang beban kerja sebagai faktor yang harus selalu dikurangi. Yang lebih penting adalah memastikan bahwa pembagian pekerjaan dilakukan secara proporsional, target operasional disesuaikan dengan kapasitas karyawan, serta tersedia dukungan yang memadai agar beban kerja tetap berada pada tingkat yang menantang namun tidak berkembang menjadi tekanan yang berlebihan. Dengan demikian, perusahaan dapat mempertahankan produktivitas sekaligus menjaga kesehatan psikologis karyawan.

5. Pengaruh Dukungan Atasan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan atasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk Area Jatiasih. Dengan demikian, hipotesis kelima dalam penelitian ini diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi dukungan yang diberikan oleh atasan, semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa peran atasan tidak hanya sebagai pengawas operasional, tetapi juga sebagai sumber daya organisasi yang mampu membantu karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara lebih efektif.

Dalam lingkungan kerja ritel modern, atasan memiliki peran penting dalam mengoordinasikan aktivitas operasional toko, memberikan arahan kerja, membantu penyelesaian permasalahan yang dihadapi karyawan, memberikan umpan balik terhadap hasil kerja, serta memastikan standar pelayanan perusahaan tetap terjaga. Dukungan tersebut memberikan kejelasan mengenai pelaksanaan pekerjaan sehingga karyawan lebih memahami prioritas tugas, mampu mengambil keputusan dengan lebih tepat, serta memiliki keyakinan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Temuan ini sejalan dengan *Job Demands–Resources (JD-R) Theory* yang menjelaskan bahwa dukungan atasan merupakan salah satu bentuk *job resources* yang mampu membantu karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan. Ketersediaan sumber daya organisasi, seperti arahan, komunikasi, penghargaan, dan bantuan dari atasan, akan meningkatkan motivasi kerja, memperkuat keterlibatan karyawan (*work engagement*), serta mendorong tercapainya kinerja yang lebih baik (Robbins and Judge 2024). Dalam konteks penelitian ini, dukungan atasan memberikan kejelasan peran dan kepastian dalam

pelaksanaan pekerjaan sehingga karyawan mampu menjalankan tugas operasional secara lebih efektif meskipun bekerja dalam lingkungan yang memiliki intensitas kerja tinggi.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Al Fikri et al. (2024) yang menyatakan bahwa dukungan atasan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian Rachman (2025) juga menunjukkan bahwa dukungan atasan mampu meningkatkan kinerja melalui peningkatan motivasi intrinsik. Konsistensi tersebut memperkuat bahwa dukungan atasan merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan pada berbagai jenis organisasi (Al Fikri, Basalamah, and Wahono 2024); (Rachman 2025).

Menariknya, apabila hasil penelitian ini dikaitkan dengan hipotesis sebelumnya, terlihat bahwa dukungan atasan memiliki dua konsekuensi yang berbeda dalam model penelitian. Di satu sisi, dukungan atasan berhubungan positif dengan meningkatnya stres kerja, tetapi di sisi lain juga berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa dalam konteks operasional industri ritel modern, dukungan atasan tidak hanya dipersepsikan sebagai bentuk dukungan sosial, tetapi juga sebagai mekanisme pengendalian operasional yang mendorong karyawan bekerja sesuai dengan target perusahaan. Meskipun interaksi yang lebih intensif antara atasan dan karyawan dapat meningkatkan tekanan kerja, arahan, koordinasi, dan evaluasi yang diberikan tetap membantu karyawan menyelesaikan pekerjaannya secara lebih efektif sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa efektivitas dukungan atasan tidak semata-mata ditentukan oleh frekuensi interaksi, tetapi oleh kualitas dukungan yang diberikan. Dukungan yang diwujudkan melalui komunikasi yang jelas, pemberian solusi atas permasalahan operasional, penghargaan terhadap pencapaian kerja, serta perhatian terhadap kebutuhan karyawan akan memberikan manfaat yang lebih besar dibandingkan dukungan yang hanya berorientasi pada pengawasan dan pencapaian target.

Secara teoritis, penelitian ini memperkuat peran *job resources* dalam meningkatkan kinerja karyawan pada industri ritel modern. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan atasan tetap menjadi faktor penting dalam meningkatkan performa meskipun lingkungan kerja memiliki tingkat tuntutan yang tinggi. Temuan ini juga memperkaya literatur Manajemen Sumber Daya Manusia dengan menunjukkan bahwa pengaruh dukungan atasan terhadap kinerja tidak dapat dipisahkan dari karakteristik pekerjaan dan dinamika operasional organisasi.

Secara praktis, perusahaan perlu meningkatkan kualitas dukungan yang diberikan oleh atasan melalui komunikasi dua arah yang efektif, pemberian umpan balik yang konstruktif, pendampingan dalam penyelesaian pekerjaan, serta penghargaan atas pencapaian karyawan. Dengan demikian, dukungan atasan tidak hanya berfungsi untuk memastikan target operasional tercapai, tetapi juga mampu meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

6. Pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja

Hasil pengujian *specific indirect effect* menunjukkan bahwa stres kerja mampu memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk Area Jatiasih. Dengan demikian, hipotesis keenam dalam penelitian ini diterima. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh beban kerja terhadap kinerja tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui mekanisme stres kerja yang dialami oleh karyawan.

Hasil ini perlu dipahami sebagai rangkaian hubungan yang saling berkaitan. Penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan beban kerja diikuti oleh meningkatnya stres kerja (H1), sedangkan stres kerja pada tingkat tertentu justru berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan (H3). Dengan demikian, stres kerja berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana beban kerja diterjemahkan menjadi perilaku kerja yang menghasilkan kinerja.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa beban kerja yang dialami responden belum berada pada tingkat yang bersifat destruktif. Sebaliknya, tuntutan pekerjaan yang tinggi mendorong karyawan untuk meningkatkan konsentrasi, mengatur prioritas pekerjaan, serta bekerja lebih disiplin agar target operasional dapat tercapai. Dalam kondisi seperti ini, stres kerja tidak lagi dipandang sebagai hambatan, tetapi sebagai respons adaptif yang membantu karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan. Oleh karena itu, peningkatan beban kerja secara tidak langsung mampu meningkatkan kinerja melalui meningkatnya kesiapan psikologis dan fokus kerja karyawan.

Temuan ini dapat dijelaskan melalui *Job Demands–Resources (JD-R) Theory* yang menyatakan bahwa tuntutan pekerjaan (*job demands*) akan memunculkan respons psikologis tertentu. Respons tersebut tidak selalu menghasilkan dampak negatif, tetapi dapat menjadi pendorong peningkatan performa apabila tuntutan pekerjaan masih berada dalam kapasitas yang dapat dikelola oleh individu dan didukung oleh sumber daya organisasi yang memadai (Robbins and Judge 2024). Dalam konteks penelitian ini, stres kerja berfungsi sebagai mekanisme yang menjembatani hubungan antara tuntutan pekerjaan dan hasil kerja karyawan.

Hasil penelitian ini memperluas temuan penelitian Nisak (2024) yang menunjukkan bahwa stres kerja memediasi hubungan antara beban kerja dan kinerja. Namun, penelitian ini memberikan perspektif yang berbeda karena menunjukkan bahwa mekanisme mediasi tersebut menghasilkan pengaruh positif terhadap kinerja. Perbedaan tersebut diduga dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan pada industri ritel modern yang menuntut kecepatan, ketelitian, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan kondisi operasional. Pada lingkungan kerja seperti ini, tekanan kerja dalam tingkat tertentu dapat mendorong peningkatan performa selama belum berkembang menjadi *distress*.

Kontribusi utama penelitian ini terletak pada penjelasan mengenai mekanisme hubungan antara beban kerja dan kinerja. Penelitian sebelumnya umumnya hanya menekankan adanya pengaruh langsung antara kedua variabel tersebut, sedangkan penelitian ini menunjukkan bahwa perubahan kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh bagaimana karyawan merespons tuntutan pekerjaan secara psikologis. Dengan demikian, stres kerja bukan hanya menjadi konsekuensi dari tingginya beban kerja, tetapi juga menjadi mekanisme yang menjelaskan perubahan perilaku kerja dalam konteks industri ritel modern.

Secara praktis, perusahaan perlu memahami bahwa peningkatan beban kerja tidak selalu berdampak negatif terhadap kinerja apabila masih berada dalam batas kemampuan karyawan. Oleh karena itu, pengelolaan beban kerja sebaiknya difokuskan pada penciptaan tantangan kerja yang produktif, disertai pembagian tugas yang proporsional, jadwal kerja yang terencana, serta dukungan organisasi yang memadai sehingga tekanan kerja tetap berada pada tingkat yang mampu meningkatkan produktivitas.

7. Pengaruh dukungan atasan terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa stres kerja mampu memediasi pengaruh dukungan atasan terhadap kinerja karyawan pada PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk Area Jatiasih. Dengan demikian, hipotesis

ketujuh dalam penelitian ini diterima. Temuan tersebut menunjukkan bahwa dukungan atasan tidak hanya memberikan pengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja, tetapi juga memengaruhi kinerja melalui perubahan tingkat stres kerja yang dialami karyawan.

Berbeda dengan pandangan umum yang menganggap dukungan atasan selalu menurunkan stres kerja, penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan atasan justru berkorelasi positif dengan stres kerja. Hasil tersebut perlu dipahami berdasarkan karakteristik pekerjaan pada industri ritel modern. Dalam lingkungan kerja dengan tuntutan operasional tinggi, dukungan atasan sering diwujudkan melalui peningkatan intensitas arahan, koordinasi, evaluasi, serta pengawasan terhadap pelaksanaan pekerjaan. Interaksi yang lebih intensif tersebut dapat meningkatkan kesadaran karyawan terhadap target, standar pelayanan, dan tanggung jawab kerja sehingga pada saat yang sama meningkatkan tekanan psikologis yang dirasakan.

Meskipun demikian, penelitian ini juga menunjukkan bahwa stres kerja tersebut berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa tekanan kerja yang muncul akibat meningkatnya koordinasi dan pengawasan dari atasan masih berada pada tingkat yang mampu mendorong peningkatan performa kerja. Dengan kata lain, dukungan atasan tidak hanya membantu karyawan melalui penyediaan arahan dan bantuan operasional, tetapi juga membentuk kesiapan psikologis yang mendorong karyawan bekerja lebih fokus, disiplin, dan bertanggung jawab terhadap penyelesaian tugas.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa stres kerja berfungsi sebagai mekanisme yang menghubungkan dukungan atasan dengan kinerja. Dalam penelitian ini, stres kerja tidak sepenuhnya dipersepsikan sebagai kondisi yang merugikan, tetapi sebagai bentuk respons terhadap tingginya ekspektasi organisasi yang masih dapat dikelola oleh karyawan. Selama tekanan tersebut masih berada pada tingkat yang produktif, peningkatan koordinasi dan arahan dari atasan justru mampu mendorong peningkatan kualitas kerja.

Secara teoritis, hasil penelitian ini memperluas pemahaman mengenai hubungan antara *job resources*, stres kerja, dan kinerja dalam *Job Demands–Resources Theory*. Penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan atasan tidak selalu menghasilkan penurunan stres kerja sebagaimana dijelaskan dalam sebagian besar penelitian terdahulu. Sebaliknya, dalam konteks industri ritel modern, dukungan atasan dapat meningkatkan tekanan kerja melalui peningkatan intensitas koordinasi dan pengawasan, namun tekanan tersebut tetap berkontribusi positif terhadap kinerja selama masih berada pada tingkat yang dapat dikelola oleh karyawan (Robbins and Judge 2024).

Kontribusi penelitian ini terletak pada kemampuannya menjelaskan bahwa hubungan antara dukungan atasan dan kinerja tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga melalui mekanisme psikologis berupa stres kerja. Temuan ini memperkaya literatur Manajemen Sumber Daya Manusia dengan menunjukkan bahwa efektivitas dukungan atasan sangat dipengaruhi oleh konteks pekerjaan dan cara karyawan memaknai tekanan kerja yang muncul dari proses operasional organisasi.

Secara praktis, perusahaan perlu memastikan bahwa dukungan yang diberikan oleh atasan tidak hanya berorientasi pada pencapaian target operasional, tetapi juga memperhatikan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kondisi psikologis karyawan. Komunikasi yang terbuka, umpan balik yang konstruktif, penghargaan atas pencapaian kerja, serta perhatian terhadap kesejahteraan karyawan perlu dikembangkan agar tekanan kerja yang muncul tetap bersifat produktif dan mampu meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh beban kerja dan dukungan atasan terhadap kinerja karyawan dengan stres kerja sebagai variabel intervening pada PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk Area Jatiasih. Berdasarkan hasil analisis menggunakan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), dapat disimpulkan bahwa beban kerja dan dukungan atasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja maupun kinerja karyawan. Selain itu, stres kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian selanjutnya menunjukkan bahwa stres kerja mampu memediasi hubungan antara beban kerja dan dukungan atasan terhadap kinerja karyawan.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara beban kerja, dukungan atasan, dan kinerja karyawan pada industri ritel modern tidak hanya terjadi melalui pengaruh langsung, tetapi juga melalui mekanisme psikologis berupa stres kerja. Dalam konteks penelitian ini, stres kerja tidak sepenuhnya berperan sebagai kondisi yang menurunkan performa kerja, tetapi masih berada pada tingkat yang mampu mendorong peningkatan fokus, tanggung jawab, dan penyelesaian pekerjaan sehingga berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya dalam menjelaskan hubungan antara *job demands*, *job resources*, dan *employee performance* pada industri ritel modern. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh beban kerja maupun dukungan atasan terhadap kinerja sangat dipengaruhi oleh bagaimana karyawan merespons tuntutan pekerjaan yang dihadapi. Dengan demikian, penelitian ini memperkuat pentingnya mempertimbangkan mekanisme psikologis dalam menjelaskan hubungan antarvariabel perilaku organisasi.

Secara praktis, hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan perlu mengelola beban kerja secara proporsional, meningkatkan kualitas dukungan atasan, serta menjaga agar tekanan kerja tetap berada pada tingkat yang produktif. Pengelolaan tersebut diharapkan mampu meningkatkan kualitas pelayanan, produktivitas, serta kinerja karyawan secara berkelanjutan tanpa mengabaikan kesejahteraan psikologis karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Karimuddin, Misbahul Jannah, Ummul Aiman, Suryadin Hasda, Zahara Fadilla, Taqwin, Masita, Ketut Ngurah Ardiawan, and Meilida Eka Sari. 2022. Yayasan Penerbit Muhammad Zaini *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. ed. Nanda Saputra. Aceh: Yayasan Penerbit Muhammad Zaini.
- Amma, Solihin, and Rilla Sovitriana. 2026. "Pengaruh Dukungan Atasan Terhadap Kinerja Karyawan." *IKRA-ITH HUMANIORA : Jurnal Sosial dan Humaniora* 10(1): 75–83.
- Asmarani, Widya Nurul. 2024. "Pengaruh Beban Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Yayasan Resik Kabupaten Purwakarta." Undergraduate Thesis. Universitas Komputer Indonesia. <http://elibrary.unikom.ac.id/id/eprint/10445> (May 7, 2026).
- Dessler, Gary. 2023. *Human Resources Management : Global Edition*. 17th edition. Pearson Deutschland. doi:DOI.
- Al Fikri, Mohamad Husain Syam, Muhammad Ridwan Basalamah, and Budi Wahono. 2024. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Dukungan Atasan Dan Lingkungan Kerja Pada Kinerja Karyawan Di Kios

- Mera.” *E-Jurnal Riset Manajemen* 14(01): 1658–66.
<https://jim.unisma.ac.id/index.php/jrm/article/view/27463> (April 30, 2026).
- Grace, Vellya, and William Widjaja. 2026. “Pengaruh Work Life Balance, Stres Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Pada Industri Ritel XYZ Di Kabupaten Tangerang.” *Student Journal Of Management, Accounting and Tourism* 02(1): 34–41. doi:10.51170/smart.v2i01.389.
- Hair, Joseph, and Abdullah Alamer. 2022. “Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in Second Language and Education Research: Guidelines Using an Applied Example.” *Research Methods in Applied Linguistics* 1(3): 1–16. doi:10.1016/j.rmal.2022.100027.
- Koesomowidjojo, Suci. 2017. “Panduan Praktis Menyusun Analisis Beban Kerja.” *Jakarta: Raih Asa Sukses* 6367.
- Luthans, Fred. 2011. *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach*. Twelfth Edition. ed. Jane Beck. McGraw-Hill.
- Manurung, Jesaya Herlangga, Anwar Azazi, Dody Pratama Marumpe, Ilzar Daud, and Efa Irdhayanti. 2025. “Pengaruh Work-Life Balance, Compensation, Dan Workload Terhadap Employee Performance Generasi Z Dimediasi Oleh Job Stress.” *Jurnal Ilmiah Multidisipin* 3(6): 278–91. doi:10.60126/jim.v3i6.967.
- Nisak, Nur Alifatun. 2024. “Pengaruh Beban Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Mediasi Stres Kerja.” *Jurnal Kewirausahaan dan Inovasi* 3(4): 1139–55. doi:10.21776/jki.2024.03.4.18.
- Niswah, Azkan. 2026. “Pengaruh Stres Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Burger King Area Semarang Dengan Work Life Balance Sebagai Variabel Intervening.” Undergraduate. Universitas Islam Sultan Agung. <https://repository.unissula.ac.id/46427/> (April 30, 2026).
- Northouse, Peter G. 2022. *Leadership Theory and Practice*. Ninth Edition. California: SAGE Publications.
- PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk. 2025. *Annual Report & Sustainability Report PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk 2025*. <https://alfamart.co.id/storage/annual-report/April2026/3jLEPIohUxRQrLGBBSVC.pdf> (April 30, 2026).
- Rachman, Faisah. 2025. “Peningkatan Kinerja SDM Melalui Supervisory Support Dengan Motivasi Intrinsik Sebagai Pemediasi.” Masters. Universitas Islam Sultan Agung. <https://repository.unissula.ac.id/42978/> (April 30, 2026).
- Robbins, Stephen P, and Timothy A Judge. 2024. *Organizational Behavior Nineteenth Edition*. 19th ed. United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Veronica, Aries, Ernawati, Rasdiana, Muhammad Abas, Yusriani, Hadawiah, Nurul Hidayah, et al. 2022. PT. Global Eksekutif Teknologi *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. eds. Rahmi Hidayanti and Salsabila Syafni Aulia. Padang: PT Global Eksekutif Teknologi.
- Yudhatama, Bondan, and Irwansyah. 2026. “Pengaruh Beban Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Sumber Indah Lestari (Pergudangan) Kabupaten Tangerang.” *Student Journal Of Management, Accounting and Tourism* (4): 34–1. <https://ejurnal.kampusakademik.co.id/index.php/jiem/article/view/9361> (April 30, 2026).