



Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja Terhadap Motivasi Kerja Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Karyawan di PT Bambang Djaja (B&D)

Nasya Levina¹, Kasnowo², Rini Armin³

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Majapahit, Mojokerto, Indonesia^{1,2,3}

Email nasyalevina2@gmail.com¹, kasnowo@unim.ac.id², rini.armin@unim.ac.id³

Diterima: 15-08-2026 | Disetujui: 21-08-2026 | Diterbitkan: 23-08-2026

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of workload and work stress on employee work motivation, with job satisfaction serving as an intervening variable among production employees at PT Bambang Djaja. This study employed a quantitative approach, with data collected through questionnaires distributed to 200 production employees. A saturated sampling technique was employed, whereby all members of the population were included as research respondents. Data were analyzed using the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method with the assistance of SmartPLS 4 software. The analytical procedures included the evaluation of the measurement model (outer model), structural model (inner model), hypothesis testing, and intervening effect analysis. The findings indicate that workload has a significant effect on work motivation, while work stress also has a significant effect on work motivation. Furthermore, job satisfaction was found to partially mediate the effect of workload on work motivation and to partially mediate the effect of work stress on work motivation. These findings highlight the important role of job satisfaction as a mechanism linking workload and work stress to employees' work motivation. Therefore, effective management of workload and work stress, accompanied by efforts to enhance job satisfaction, is essential for maintaining and improving the work motivation of production employees at PT Bambang Djaja.

Keywords: Workload, Work Stress, Job Satisfaction, Work Motivation, Intervening Variable.

ABSTRAK

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengkaji dampak dari beban kerja dan tekanan kerja terhadap motivasi karyawan dengan kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel penghubung di kalangan karyawan pada bagian produksi PT Bambang Djaja. Metodologi yang diterapkan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, di mana data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 200 orang karyawan di bagian produksi. Teknik sampling yang dipilih adalah sampling jenuh yang memungkinkan semua anggota populasi dijadikan subjek penelitian. Untuk analisis data, digunakan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan dukungan dari perangkat lunak SmartPLS 4. Proses evaluasi mencakup model pengukuran (outer model), model struktural (inner model), pengujian hipotesis, serta pengujian efek intervening. Temuan menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja, begitu pula stres kerja yang juga

berdampak signifikan terhadap motivasi kerja. Dalam hal ini, kepuasan kerja terbukti dapat memediasi secara parsial pengaruh beban kerja terhadap motivasi, serta berfungsi sebagai mediator parsial untuk pengaruh stres kerja terhadap motivasi. Hasil ini menekankan pentingnya kepuasan kerja sebagai faktor yang menghubungkan beban kerja dan stres kerja dengan motivasi karyawan. Oleh karena itu, pengelolaan yang baik terhadap beban kerja dan stres, bersama dengan upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja, menjadi hal yang krusial dalam mempertahankan dan meningkatkan motivasi kerja karyawan di bagian produksi PT Bambang Djaja.

Kata kunci: Beban Kerja, Stres Kerja, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Variabel Intervening.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia memiliki kedudukan yang strategis dalam menunjang keberlangsungan dan pencapaian tujuan organisasi, terutama pada perusahaan yang menjalankan aktivitas produksi secara berkesinambungan. Pencapaian target perusahaan tidak hanya bergantung pada ketersediaan teknologi, mesin, maupun sarana produksi, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam mengelola tenaga kerja secara efektif. Karyawan menjadi bagian penting dalam menjalankan aktivitas operasional karena berperan dalam memastikan setiap pekerjaan terlaksana sesuai target, standar kualitas, dan batas waktu yang telah ditetapkan. Oleh sebab itu, perusahaan perlu memberikan perhatian terhadap kondisi kerja karyawan agar tercipta lingkungan yang mampu mendukung keberlangsungan motivasi kerja dan pencapaian tujuan organisasi. Pahira & Rinaldy (2023) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan penggerak utama dalam pelaksanaan berbagai aktivitas organisasi, mulai dari kegiatan operasional hingga pengembangan sistem kerja. Sementara itu, Munir et al. (2023) menjelaskan bahwa kondisi kerja yang baik dapat menciptakan rasa aman, meningkatkan kepercayaan diri, serta mendorong kepuasan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Motivasi kerja merupakan salah satu aspek yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Motivasi berkaitan dengan dorongan yang dimiliki karyawan untuk mengarahkan usaha, mempertahankan ketekunan, dan menyelesaikan pekerjaan secara optimal. Tingkat motivasi yang baik dapat membantu karyawan menjalankan tugas sesuai dengan target, standar pekerjaan, dan waktu yang telah ditentukan. Hal tersebut menjadi semakin penting pada perusahaan manufaktur karena kegiatan produksi melibatkan berbagai tahapan pekerjaan yang membutuhkan ketelitian, konsistensi, serta koordinasi antarkaryawan. Dengan demikian, identifikasi terhadap faktor-faktor yang dapat memengaruhi motivasi kerja, seperti beban kerja, stres kerja, dan kepuasan kerja, menjadi bagian penting dalam upaya meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia.

PT Bambang Djaja merupakan perusahaan manufaktur yang memproduksi *Power Transformer*, *Distribution Transformer*, dan *Instrument Transformer*. Perusahaan yang berdiri sejak tahun 1985 tersebut terus mengembangkan teknologi, melakukan modernisasi peralatan produksi, serta meningkatkan kompetensi sumber daya manusia untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan kebutuhan pasar. Perkembangan tersebut menuntut perusahaan untuk mempertahankan kualitas dan kapasitas produksinya melalui pengelolaan tenaga kerja yang optimal.

Tuntutan pekerjaan tersebut terutama dirasakan oleh karyawan bagian produksi yang terlibat secara langsung dalam kegiatan manufaktur. Karyawan dituntut menyelesaikan pekerjaan berdasarkan target produksi, standar kualitas, batas waktu, serta tingkat ketelitian tertentu. Pada kondisi tertentu, tuntutan pekerjaan juga dapat disertai dengan pelaksanaan lembur untuk memenuhi kebutuhan produksi. Keadaan tersebut menjadikan beban kerja dan stres kerja sebagai dua faktor yang penting untuk diperhatikan dalam kaitannya dengan motivasi kerja. Beban kerja berkaitan dengan tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan dalam periode tertentu dan dapat dilihat melalui target pekerjaan, kondisi kerja, penggunaan waktu, serta standar pekerjaan yang berlaku.

Beban kerja yang tidak seimbang dengan kemampuan karyawan berpotensi menimbulkan kelelahan secara fisik maupun psikologis sehingga dapat memengaruhi motivasi dalam bekerja. Kasnowo (2023) menjelaskan bahwa peningkatan beban kerja cenderung memberikan dampak negatif terhadap motivasi karena tuntutan pekerjaan yang tinggi dapat memicu kelelahan, stres, menurunkan antusiasme, serta menghambat penyelesaian pekerjaan. Meskipun demikian, beban kerja tidak selalu menghasilkan konsekuensi negatif. Apabila tuntutan pekerjaan masih berada dalam kapasitas

karyawan, beban tersebut dapat dipandang sebagai tantangan yang mendorong individu untuk meningkatkan usaha dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target organisasi.

Kondisi tersebut menarik untuk dikaji karena hasil penelitian pada karyawan bagian produksi PT Bambang Djaja justru menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara beban kerja dan motivasi kerja. Hubungan tersebut ditunjukkan melalui nilai koefisien sebesar 0,296, *T-statistics* sebesar 4,527, dan *P-values* sebesar 0,000. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa beban kerja yang diterima karyawan dalam konteks penelitian tidak hanya dipersepsikan sebagai tuntutan, tetapi juga dapat menjadi dorongan untuk meningkatkan usaha dalam menyelesaikan pekerjaan dan mencapai target perusahaan. Perbedaan temuan tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara beban kerja dan motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan serta kondisi lingkungan organisasi.

Selain beban kerja, stres kerja juga menjadi salah satu kondisi yang berpotensi memengaruhi motivasi karyawan. Stres kerja dapat timbul akibat adanya tuntutan pekerjaan, target produksi, tanggung jawab terhadap kualitas hasil pekerjaan, maupun keterbatasan waktu dalam menyelesaikan tugas. Stres pada tingkat yang berlebihan dapat memberikan dampak kurang baik terhadap kondisi fisik dan psikologis karyawan. Namun, tekanan dalam tingkat tertentu dapat bersifat positif atau *eustress*, yaitu kondisi ketika tekanan justru mendorong individu untuk meningkatkan konsentrasi, kemampuan, dan usaha dalam menyelesaikan pekerjaan. Dalam penelitian ini, stres kerja berkaitan dengan aspek kepuasan terhadap pekerjaan, keseimbangan kehidupan kerja, serta kondisi kesehatan psikologis di lingkungan kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dengan nilai koefisien sebesar 0,296, *T-statistics* sebesar 4,527, dan *P-values* sebesar 0,000. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa tekanan yang dialami karyawan bagian produksi masih berada dalam kondisi yang dapat dikelola sehingga tidak menghambat motivasi mereka dalam bekerja. Kondisi ini dapat dikaitkan dengan adanya target produksi, tambahan jam kerja, dan tuntutan ketelitian yang diimbangi dengan pemberian kompensasi sesuai UMR, pembayaran upah lembur, jaminan BPJS Kesehatan dan Ketenagakerjaan, penerapan K3 secara rutin, serta dukungan dari kepala regu dan rekan kerja. Berbagai bentuk dukungan tersebut dapat membantu karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan dan mempertahankan motivasi dalam menjalankan tugas.

Hubungan antara beban kerja dan stres kerja dengan motivasi kerja juga dapat dijelaskan melalui kepuasan kerja. Kepuasan kerja menggambarkan penilaian dan perasaan karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaannya, seperti pekerjaan yang dilakukan, imbalan yang diterima, pengawasan, serta hubungan dengan rekan kerja. Ketika kondisi pekerjaan mampu memenuhi kebutuhan dan harapan karyawan, kepuasan kerja dapat terbentuk dan selanjutnya memberikan dorongan bagi karyawan untuk mempertahankan motivasinya. Atas dasar tersebut, penelitian ini menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel intervening untuk menjelaskan mekanisme tidak langsung dari pengaruh beban kerja dan stres kerja terhadap motivasi kerja.

Hasil penelitian terdahulu memperlihatkan bahwa hubungan antara beban kerja, stres kerja, dan kepuasan kerja telah banyak dikaji, meskipun menghasilkan temuan yang beragam. Erlina Eka Sulistyowati et al. (2024) menemukan bahwa beban kerja dan stres kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sementara itu, penelitian Putra et al. (2024) menunjukkan bahwa beban kerja dan stres kerja berpengaruh positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja. Di sisi lain, Julia & Cahyadi (2025) menguji pengaruh beban kerja dan stres kerja terhadap motivasi kerja dengan *work-life balance* sebagai variabel mediasi menggunakan metode SmartPLS. Hasil penelitian tersebut menunjukkan

bahwa beban kerja dan stres kerja memiliki arah pengaruh positif, tetapi tidak signifikan terhadap motivasi kerja.

Perbedaan hasil penelitian terdahulu tersebut menunjukkan adanya *research gap* yang masih perlu dikaji lebih lanjut. Penelitian sebelumnya telah membahas hubungan beban kerja dan stres kerja dengan kepuasan maupun motivasi kerja, tetapi penelitian yang menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan antara beban kerja dan stres kerja terhadap motivasi kerja masih memiliki ruang untuk dikembangkan. Terlebih lagi, penelitian dengan konteks karyawan bagian produksi pada perusahaan manufaktur yang bergerak dalam industri transformator masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian pada PT Bambang Djaja diharapkan dapat memberikan perspektif yang lebih kontekstual mengenai keterkaitan antara tuntutan pekerjaan, kondisi psikologis, kepuasan, dan motivasi karyawan.

Penelitian ini juga memiliki relevansi praktis karena pengelolaan sumber daya manusia menjadi semakin penting seiring dengan tuntutan produksi dan perkembangan persaingan industri. Perusahaan perlu memastikan bahwa beban pekerjaan yang diberikan sesuai dengan kapasitas karyawan, tekanan kerja dapat dikendalikan, serta berbagai aspek yang berkaitan dengan kepuasan kerja dapat dipenuhi. Pengelolaan tersebut diperlukan agar karyawan tetap mampu menjalankan pekerjaannya secara optimal sekaligus mempertahankan kepuasan dan motivasi kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh beban kerja dan stres kerja terhadap motivasi kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan bagian produksi PT Bambang Djaja. Penelitian ini tidak hanya menguji pengaruh langsung beban kerja dan stres kerja terhadap motivasi kerja, tetapi juga menganalisis peran kepuasan kerja dalam menjelaskan pengaruh tidak langsung kedua variabel tersebut. Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh beban kerja terhadap motivasi kerja dengan nilai pengaruh tidak langsung sebesar 0,097, *T-statistics* sebesar 1,994, dan *P-values* sebesar 0,046. Selain itu, kepuasan kerja juga mampu memediasi pengaruh stres kerja terhadap motivasi kerja dengan nilai pengaruh tidak langsung sebesar 0,218, *T-statistics* sebesar 4,483, dan *P-values* < 0,001. Kedua hasil tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan tersebut.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai keterkaitan antara beban kerja, stres kerja, kepuasan kerja, dan motivasi kerja. Dari sisi praktis, temuan penelitian dapat menjadi bahan evaluasi bagi PT Bambang Djaja dalam mengelola tuntutan pekerjaan, mengendalikan tekanan kerja, serta meningkatkan kepuasan karyawan sebagai bagian dari upaya mempertahankan dan meningkatkan motivasi kerja karyawan bagian produksi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menguji hubungan dan pengaruh antarvariabel berdasarkan data empiris yang diperoleh dari responden. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh beban kerja dan stres kerja terhadap motivasi kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan bagian produksi PT Bambang Djaja. Analisis data dilakukan secara statistik untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan dalam penelitian. Penggunaan pendekatan kuantitatif dalam penelitian

ini sejalan dengan tujuan penelitian yang berfokus pada pengujian hubungan antarvariabel secara objektif.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan bagian produksi PT Bambang Djaja yang berjumlah 200 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh, yaitu teknik penentuan sampel dengan menjadikan seluruh anggota populasi sebagai sampel penelitian. Dengan demikian, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 200 responden.

Penggunaan sampling jenuh dipilih karena seluruh anggota populasi yang menjadi objek penelitian dapat dijangkau dan dilibatkan sebagai responden. Data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan bagian produksi PT Bambang Djaja sebagai sumber data primer.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel penelitian, yaitu beban kerja (X1), stres kerja (X2), kepuasan kerja (Z), dan motivasi kerja (Y). Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2023:199). Instrumen penelitian menggunakan skala Likert untuk mengukur tanggapan responden terhadap setiap pernyataan yang diberikan.

Variabel beban kerja diukur berdasarkan indikator target yang harus dicapai, kondisi pekerjaan, penggunaan waktu, dan standar pekerjaan. Variabel stres kerja diukur melalui indikator yang berkaitan dengan kepuasan terhadap pekerjaan, *work-life balance*, dan kesehatan psikologis di tempat kerja. Sementara itu, kepuasan kerja diukur berdasarkan aspek pekerjaan, upah, pengawas, dan rekan kerja. Motivasi kerja diukur berdasarkan kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan aktualisasi diri.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. SmartPLS juga mampu digunakan untuk menguji model pengukuran (*outer model*) serta model struktural (*inner model*), termasuk pengujian variabel mediasi dan moderasi dalam suatu penelitian (Ghozali & Kusuma Dewi, 2023 : 8).

Tahapan analisis data meliputi evaluasi outer model dan inner model. Evaluasi outer model digunakan untuk menguji kualitas instrumen penelitian melalui uji validitas dan reliabilitas. Dalam penelitian ini, outer model yang digunakan bersifat reflektif, yaitu indikator dipandang sebagai manifestasi dari konstruk laten yang diukur.

Pengujian validitas dilakukan melalui convergent validity, yang dapat dilihat dari nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Selanjutnya, validitas diskriminan dievaluasi untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki karakteristik yang berbeda dengan konstruk lainnya. Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi internal instrumen melalui nilai reliabilitas konstruk.

Evaluasi inner model dilakukan untuk mengetahui hubungan struktural antarvariabel penelitian. Pengujian meliputi nilai koefisien determinasi (*R-square*), ukuran efek (*f-square*), serta kemampuan prediktif model melalui *Q-square*. Selanjutnya, pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur bootstrapping dengan memperhatikan nilai *path coefficient*, *T-statistics*, dan *P-values*. Hipotesis dinyatakan signifikan apabila nilai *T-statistics* lebih besar dari 1,96 dan *P-values* lebih kecil dari 0,05.

Pengujian variabel intervening dilakukan dengan menganalisis indirect effect untuk mengetahui peran kepuasan kerja dalam memediasi hubungan antara beban kerja dan stres kerja terhadap motivasi kerja. Efek mediasi dinyatakan signifikan apabila nilai *T-statistics* > 1,96 dan *P-values* < 0,05. Berdasarkan hasil penelitian, kepuasan kerja terbukti berperan sebagai mediator parsial pada hubungan beban kerja terhadap motivasi kerja maupun stres kerja terhadap motivasi kerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan bagian produksi PT Bambang Djaja. Sebanyak 200 kuesioner berhasil dikumpulkan dan seluruhnya dapat digunakan sebagai data penelitian. Karakteristik responden dianalisis berdasarkan jenis kelamin, usia, dan lama bekerja untuk memberikan gambaran mengenai profil responden yang menjadi objek penelitian.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Kategori	Jumlah (Orang)	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	200	100%
Usia	<25 tahun	36	18%
	25-35 tahun	83	42%
	36-40 tahun	67	34%
	>40 tahun	14	7%
Lama Bekerja	<1 tahun	14	7%
	1-5 tahun	73	37%
	6-10 tahun	73	37%
	>10 tahun	40	20%
Total Responden		200	100%

(Sumber: Data Primer diolah oleh peneliti (2026))

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi *outer model* dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas sebelum dilakukan pengujian model struktural. Pengujian meliputi *convergent validity*, *discriminant validity*, dan reliabilitas konstruk menggunakan SmartPLS 4. Validitas konvergen dievaluasi melalui nilai *outer loading*, sedangkan validitas diskriminan dievaluasi menggunakan *cross loading*, Fornell-Larcker, dan HTMT. Reliabilitas konstruk diuji menggunakan Cronbach's Alpha dan *composite reliability*.

1. Convergent Validity

Tabel 2. Hasil Validitas Konvergen

Indikator	Outer Loading	Keterangan
X1.1	0.744	valid
X1.2	0.788	valid
X1.3	0.792	valid
X1.4	0.798	valid
X1.5	0.802	valid

Indikator	Outer Loading	Keterangan
X1.6	0.811	valid
X1.7	0.798	valid
X1.8	0.816	valid
X2.1	0.835	valid
X2.2	0.821	valid
X2.3	0.799	valid
X2.4	0.819	valid
X2.5	0.809	valid
X2.6	0.794	valid
Y.1	0.777	valid
Y.2	0.809	valid
Y.3	0.757	valid
Y.4	0.805	valid
Y.5	0.821	valid
Y.6	0.815	valid
Y.7	0.820	valid
Y.8	0.803	valid
Z.1	0.804	valid
Z.2	0.800	valid
Z.3	0.786	valid
Z.4	0.802	valid
Z.5	0.805	valid
Z.6	0.841	valid
Z.7	0.777	valid

(Sumber: Output SmartPLS 4.0 (2026))

Nilai *outer loading* terendah terdapat pada indikator X1.1 sebesar 0,744, sedangkan nilai tertinggi terdapat pada indikator Z.6 sebesar 0,841. Seluruh nilai tersebut berada di atas 0,70 sehingga seluruh indikator dapat dipertahankan dalam model pengukuran.

2. *Discriminant Validity*

a. *Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)*

Pengujian HTMT menunjukkan bahwa seluruh nilai antar konstruk berada di bawah 0,90. Nilai HTMT tertinggi adalah hubungan antara Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja sebesar 0,840. Dengan demikian, seluruh konstruk dapat dibedakan secara empiris dan memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Tabel 3. Hasil HTMT

Indikator	X1.	X2.	Y.	Z.
X1.				
X2.	0.634			
Y.	0.750	0.825		
Z.	0.649	0.813	0.840	

(Sumber: Output SmartPLS 4.0 (2026))

3. Reliabilitas Konstruk

Pengujian reliabilitas dilakukan menggunakan Cronbach's Alpha dan *composite reliability*. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai Cronbach's Alpha dan *composite reliability* di atas 0,70. Selain itu, nilai AVE masing-masing konstruk juga berada di atas 0,50. Dengan demikian, seluruh konstruk dinyatakan reliabel dan memenuhi kriteria reliabilitas.

Tabel 4. Hasil Reliabilitas Konstruk

Indikator	Cronbach's alpha	Composite reliability	AVE	Nilai Kritis	Keterangan
X1.	0.916	0.932	0.630	> 0,70	Reliable
X2.	0.897	0.921	0.661	> 0,70	Reliable
Y.	0.920	0.935	0.642	> 0,70	Reliable
Z.	0.920	0.935	0.642	> 0,70	Reliable

(Sumber: Output SmartPLS 4.0 (2026))

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

1. R square

Tabel 5. Nilai R-square

Indikator	R-square	R-square adjusted
Y.	0.727	0.723
Z.	0.598	0.594

(Sumber: Output SmartPLS 4.0 (2026))

Nilai *R-square* Motivasi Kerja sebesar 0,727 menunjukkan bahwa 72,7% variasi Motivasi Kerja dapat dijelaskan oleh Beban Kerja, Stres Kerja, dan Kepuasan Kerja, sedangkan 27,3% sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Sementara itu, nilai *R-square* Kepuasan Kerja sebesar 0,598 menunjukkan bahwa 59,8% variasinya dapat dijelaskan oleh Beban Kerja dan Stres Kerja, sedangkan 40,2% lainnya dipengaruhi faktor di luar model penelitian.

2. F Square

Tabel 6. Nilai F-square

Indikator	f-square
X1. -> Y.	0.215
X1. -> Z.	0.115
X2. -> Y.	0.136
X2. -> Z.	0.583
Z. -> Y.	0.199

(Sumber: Output SmartPLS 4.0 (2026))

Hasil *effect size* menunjukkan bahwa Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja memiliki kontribusi terbesar dengan nilai 0,583. Sementara itu, Beban Kerja terhadap Motivasi Kerja memiliki efek sedang, sedangkan hubungan lainnya berada pada kategori kecil.

3. Q Square

Tabel 7. Nilai Q-square

Indikator	$Q^2_{predict}$	RMSE	MAE
Y.	0.659	0.592	0.405
Z.	0.571	0.665	0.468

(Sumber: Output SmartPLS 4.0 (2026))

Nilai $Q^2_{predict}$ pada kedua variabel endogen lebih besar dari nol, yaitu 0,659 untuk Motivasi Kerja dan 0,571 untuk Kepuasan Kerja. Hasil tersebut menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang baik terhadap variabel endogen.

Pengujian Hipotesis

Tabel 8. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Original sample (O)	<i>T statistics</i>	<i>P values</i>	Keterangan
X1. -> Y.	0.312	5.156	0.000	Diterima
X1. -> Z.	0.263	2.669	0.008	Diterima
X2. -> Y.	0.296	4.527	0.000	Diterima
X2. -> Z.	0.592	5.858	0.000	Diterima
Z. -> Y.	0.368	4.617	0.000	Diterima

(Sumber: Output SmartPLS 4.0 (2026))

Berdasarkan Tabel 8, seluruh hubungan langsung memiliki *T-statistics* lebih besar dari 1,96 dan *P values* lebih kecil dari 0,05 sehingga seluruh hubungan antarvariabel dinyatakan signifikan.

Pengujian Efek Intervening

Tabel 9. Hasil Pengujian Efek Intervening

Jalur Mediasi	Original sample (O)	<i>T statistics</i>	<i>P values</i>	Keterangan
X1. -> Z. -> Y.	0.097	1.994	0.046	Diterima
X2. -> Z. -> Y.	0.218	4.483	0.000	Diterima

(Sumber: Output SmartPLS 4.0 (2026))

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kedua jalur tidak langsung memiliki *T-statistics* > 1,96 dan *P-values* < 0,05. Dengan demikian, Kepuasan Kerja terbukti berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan Beban Kerja dan Stres Kerja terhadap Motivasi Kerja. Karena pengaruh langsung Beban Kerja dan Stres Kerja terhadap Motivasi Kerja juga tetap signifikan, maka pola mediasi yang terbentuk adalah mediasi parsial.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Motivasi Kerja (H1)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,312, *T-statistics* sebesar 5,156, dan *P-values* sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa peningkatan beban kerja yang masih dapat dikelola oleh karyawan justru dapat meningkatkan motivasi kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa beban kerja

tidak selalu dipersepsikan sebagai tekanan, tetapi dapat menjadi tantangan bagi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai target perusahaan.

Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Almaida Djumed, Muh. Ashary Anshar (2024) yang menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Perbedaan tersebut dapat disebabkan oleh karakteristik pekerjaan dan kondisi lingkungan kerja. Pada karyawan bagian produksi PT Bambang Djaja, beban kerja yang diberikan masih dapat dikelola sehingga menjadi dorongan bagi karyawan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai target pekerjaan.

Pengaruh Stres Kerja terhadap Motivasi Kerja (H2)

Menurut Ni Made Galih Sekar Wangi (2024), stres kerja berpengaruh negatif terhadap motivasi kerja karyawan. Semakin tinggi tingkat stres kerja yang dialami karyawan, maka semakin rendah motivasi kerja yang dimiliki. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,296, *T-statistics* sebesar 4,527, dan *P-values* sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa stres kerja merupakan salah satu faktor yang memengaruhi motivasi kerja karyawan. Pada karyawan bagian produksi PT Bambang Djaja, tuntutan pekerjaan, target penyelesaian produksi, dan tanggung jawab menjaga kualitas produk dapat menimbulkan tekanan kerja. Namun, selama tekanan tersebut masih berada pada tingkat yang dapat dikelola, kondisi tersebut dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih fokus, meningkatkan kewaspadaan, dan menyelesaikan pekerjaan sesuai target perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan landasan teori dalam skripsi yang menjelaskan bahwa stres kerja pada tingkat rendah hingga sedang dapat menjadi tantangan (*eustress*) yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian Iskandar (2021) yang menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Dengan demikian, stres kerja dalam penelitian ini dapat dipahami sebagai tekanan yang masih dapat dikelola oleh karyawan, terutama karena adanya pembagian tugas, arahan atasan, dan kerja sama antar rekan kerja yang mendukung penyelesaian pekerjaan.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Motivasi Kerja melalui Kepuasan Kerja (H3)

Menurut (Anjani & Pangestuti, 2024) menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa beban kerja yang terlalu tinggi cenderung menurunkan kepuasan kerja karyawan, sehingga perusahaan perlu mengelola pembagian beban kerja secara tepat agar kepuasan kerja tetap terjaga. Namun, hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh beban kerja terhadap motivasi kerja dengan nilai *indirect effect* sebesar 0,097, *T-statistics* sebesar 1,994, dan *P-values* sebesar 0,046. Dengan demikian, kepuasan kerja terbukti menjadi variabel intervening dalam hubungan antara beban kerja dan motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja dapat memengaruhi motivasi kerja secara tidak langsung melalui tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan.

Temuan ini sejalan dengan Rifka Alkhilyatul Ma'rifat, I Made Suraharta (2025) yang menjelaskan bahwa pengelolaan beban kerja secara efektif dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan memberikan dampak positif terhadap motivasi kerja. Karena pengaruh langsung beban kerja terhadap motivasi kerja juga signifikan, kepuasan kerja dalam hubungan tersebut berperan sebagai mediator parsial.

Pengaruh Stres Kerja terhadap Motivasi Kerja melalui Kepuasan Kerja (H4)

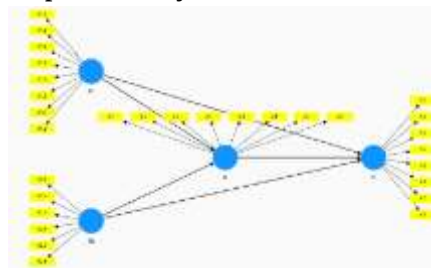
Menurut Prasetyo (2022), kepuasan kerja tidak berperan sebagai mediator dalam hubungan antara stres kerja dan motivasi kerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengaruh langsung stres kerja terhadap motivasi kerja lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung yang disalurkan melalui kepuasan kerja. Dengan demikian, kondisi stres yang dirasakan karyawan cenderung memberikan dampak secara langsung terhadap motivasi kerja tanpa melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh stres kerja terhadap motivasi kerja dengan nilai *indirect effect* sebesar 0,218, *T-statistics* sebesar 4,483, dan *P-values* sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tekanan kerja yang dialami karyawan dapat memengaruhi motivasi kerja melalui kepuasan kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi salah satu mekanisme yang menghubungkan stres kerja dengan motivasi kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Wandira & dan Chichi Andriani (2025) yang menyatakan bahwa stres kerja dapat memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa stres kerja yang bersifat positif (*eustress*) dapat menjadi tantangan bagi karyawan untuk meningkatkan kemampuan dalam bekerja sehingga kepuasan kerja juga meningkat. Dengan kata lain, ketika tekanan kerja mampu dikelola secara baik oleh karyawan maupun perusahaan, stres kerja tidak selalu memberikan dampak negatif, tetapi justru dapat menjadi sumber motivasi dalam bekerja. Karena pengaruh langsung stres kerja terhadap motivasi kerja juga signifikan, kepuasan kerja berperan sebagai mediator parsial.

Model Persamaan Struktural

Berdasarkan hasil pengujian model struktural, diperoleh dua persamaan struktural yang menggambarkan hubungan antarvariabel dalam penelitian. Persamaan pertama menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja dipengaruhi oleh Beban Kerja dan Stres Kerja. Sementara itu, persamaan kedua menunjukkan bahwa Motivasi Kerja dipengaruhi oleh Beban Kerja, Stres Kerja, dan Kepuasan Kerja. Seluruh koefisien jalur bernilai positif, yang menunjukkan bahwa peningkatan pada masing-masing variabel eksogen maupun mediator diikuti dengan peningkatan variabel endogen.

Model struktural tersebut juga menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memiliki peran sebagai variabel intervening dalam hubungan antara Beban Kerja dan Stres Kerja terhadap Motivasi Kerja. Hal ini didukung oleh hasil pengujian efek tidak langsung yang menunjukkan bahwa pengaruh Beban Kerja terhadap Motivasi Kerja melalui Kepuasan Kerja sebesar 0,097, sedangkan pengaruh Stres Kerja terhadap Motivasi Kerja melalui Kepuasan Kerja sebesar 0,218.



Gambar 1. Model hubungan antarvariabel penelitian

(Sumber: diolah dari model penelitian dan output SmartPLS 4.0, 2026)

KESIMPULAN

1. Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di PT Bambang Djaja.
2. Stres kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di PT Bambang Djaja.
3. Kepuasan kerja mampu memediasi secara parsial pengaruh beban kerja terhadap motivasi kerja karyawan di PT Bambang Djaja.
4. Kepuasan kerja mampu memediasi secara parsial pengaruh stres kerja terhadap motivasi kerja karyawan di PT Bambang Djaja.

DAFTAR PUSTAKA

- Almaida Djumed, Muh. Ashary Anshar, dan M. (2024). *YUME : Journal of Management Analisis Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja pada PT . Jasa Raharja Cabang Sulawesi Selatan*. 7(3), 799–809.
- Anjani, R. M., & Pangestuti, N. (2024). Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Lembaga Pemasarakatan Kelas II B Cilacap. *Journal of Management*, 17(1), 411–425.
- Erlina Eka Sulistyowati, Purwatiningsih, P., & Ratih Setyo Rini. (2024). Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT XYZ. *Jurnal Riset Manajemen Dan Ekonomi (Jrime)*, 2(3), 149–160. <https://doi.org/10.54066/jrime-itb.v2i3.2103>
- Ghozali & Kusuma Dewi. (2023). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 4.0 untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Iskandar. (2021). Eko dan Bisnis (Riau Economics and Business Review) Volume 12, Nomor 2, 27 Juni 2021. *Eko Dan Bisnis*, 14(1), 217–224.
- Julia, T. E., & Cahyadi, I. (2025). *Pengaruh Beban Kerja Danstres Kerja Terhadap Motivasi Kerja Dengan Worklife Balance Sebagai Variabel Mediasi (Pada Pegawai BNI KC Sumbawa Barat)*. 4(3), 4986–4992.
- Kasnowo. (2023). *Pengaruh Beban Kerja Stres Kerja dan Komunikasi Terhadap Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan PTBesi Baja Metalindo Mojokerto)*. 2(3), 176–189.
- Munir, M., Sunan, U., Surabaya, G., & Karyawan, K. (2023). *Acc Keadilan Organisasi 1*. 6(1), 39–48.
- Ni Made Galih Sekar Wangi, I. G. A. D. A. (2024). *Pengaruh Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan Bebek Uma Sari Resto Singapadu, Gianyar*. 11(2).
- Pahira, S. H., & Rinaldy, R. (2023). Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. *COMSERVA : Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat*, 3(02), 810–817. <https://doi.org/10.59141/comserva.v3i03.882>
- Prasetyo, D. W. (2022). *Stres Kerja dan Motivasi Kerja : Peran Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening*. 6(1), 91–101.
- Putra, M. R. A., Halin, H., & Yeni, Y. (2024). Pengaruh Beban Kerja dan Stress Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Berkat Sawit Sejati. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (JEBMA)*, 4(1), 332–341. <https://doi.org/10.47709/jebma.v4i1.3615>
- Rifka Alkhilyatul Ma'rifat, I Made Suraharta, I. I. J. (2025). *Dinamika Kontrak Psikologis & Beban Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja di Era Teknologi (Vol. 2)*. Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Edisi Kedu). Alfabeta.
- Wandira, W., & dan Chichi Andriani. (2025). *Pengaruh Job Stress terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan Work Engagement sebagai Mediasi pada PT. Koyama Indonesia*.