

**PENGARUH BEBAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP EFISIENSI KEPUASAN KERJA SDM
PT. TELKOM YOGYAKARTA**

SKRIPSI

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana (S1)
Program Studi Manajemen**



Disusun Oleh :

RIZAL SATRIA MUSLIMIN

30402100223

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG**

2025

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi

**PENGARUH BEBAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP
EFISIENSI KEPUASAN KERJA SDM PT. TELKOM YOGYAKARTA**

Disusun Oleh :

Rizal Satria Muslimin

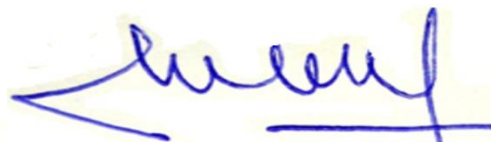
Nim : 30402100223

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan
sidang panitia ujian Skripsi Progam Studi Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 15 Juli 2025

Dosen Pembimbing



Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si

HALAMAN PENGESAHAN

PENGARUH BEBAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP EFISIENSI KEPUASAN KERJA SDM PT. TELKOM YOGYAKARTA

Disusun Oleh :

Rizal Satria Muslimin

Nim : 30402100223

Susunan Dewan Penguji

Pada Tanggal 15 Juli 2025

Pembimbing

Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si

NIK. 2104499045

**Skripsi ini telah di terima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar
Sarjana Manajemen
Mengetahui**

Ketua Program Studi Manajemen

De Lita Nurholis, ST, M.Si, Ph.D

NIK. 210416055

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Nama : Rizal Satria Muslimin

NIM : 30402100223

Program Studi : S1 Manajemen

Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul **“PENGARUH BEBAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP EFISIENSI KEPUASAN KERJA SDM PT. TELKOM YOGYAKARTA”** merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam penelitian skripsi ini.

Semarang, 15 Juli 2025

Penulis,



Rizal Satria Muslimin

NIM. 30402100223

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Rizal Satria Muslimin

NIM : 30402100223

Program studi : S1 Manajemen

Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa skripsi dengan judul :

“PENGARUH BEBAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP EFISIENSI KEPUASAN KERJA SDMP. TELKOM YOGYAKARTA“

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Noneksekutif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta. Pernyataan ini saya buat dengan sungguh- sungguh. Apabila di kemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya tulis ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 15 Juli 2025

Penulis,



Rizal Satria Muslimin

NIM. 30402100223

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh beban kerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Telkom Yogyakarta. Latar belakang penelitian ini didasari oleh fenomena meningkatnya beban kerja dan penurunan motivasi kerja yang berdampak pada menurunnya tingkat kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui kuesioner terhadap 100 responden yang merupakan karyawan PT Telkom Yogyakarta. Teknik analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan Partial Least Squares (PLS) menggunakan software SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menegaskan pentingnya pengelolaan beban kerja dan peningkatan motivasi kerja untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis di bidang manajemen sumber daya manusia serta menjadi masukan praktis bagi perusahaan dalam merumuskan kebijakan kerja yang efektif.

Kata kunci: Beban Kerja, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, SEM-PLS, PT Telkom Yogyakarta

ABSTRAK

This study aims to analyze the effect of workload and work motivation on employee job satisfaction at PT Telkom Yogyakarta. The background of this research is based on the phenomenon of increasing workloads and decreasing motivation, which have led to a decline in employee job satisfaction. This research uses a quantitative approach with a survey method through questionnaires distributed to 92 respondents, who are employees of PT Telkom Yogyakarta. The data analysis technique used is Structural Equation Modeling (SEM) with a Partial Least Squares (PLS) approach using SmartPLS 4 software. The results show that workload has a significant negative effect on job satisfaction, while work motivation has a significant positive effect. These findings highlight the importance of managing workload and enhancing motivation to improve employee job satisfaction. This study is expected to contribute theoretically to the field of human resource management and provide practical insights for companies in developing effective work policies.

Kata kunci: Workload, Work Motivation, Job Satisfaction, SEM-PLS, PT Telkom Yogyakarta

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat, hidayah serta inayah-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan penyusunan penelitian pra skripsi yang berjudul **“PENGARUH BEBAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP EFISIENSI KEPUASAN KERJA SDM PT. TELKOM YOGYAKARTA”** Saya menyadari bahwa laporan ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, saya sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari semua pihak yang berkepentingan. Semoga laporan ini dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan khususnya bagi saya sebagai mahasiswa.

Dalam proses penyusunan penelitian pra skripsi, penulis mendapat banyak dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, untuk itu penulis dengan segala hormat mengucapkan terimakasih kepada :

1. Allah SWT yang selalu memberi kemudahan dan kelancaran di dalam segala proses penyusunan penelitian pra skripsi.
2. Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung.
3. Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M. selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung.
4. Bapak Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si selaku dosen pembimbing.
5. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan motivasi kepada penulis sehingga dapat digunakan dalam penyusunan

proposal ini dan bekal hidup di masa depan.

6. Kedua orang tua, Bapak Muslimin dan Ibu Suaeni yang telah memberikan doa, dukungan, dan materiil yang senantiasa mengantarkan penulis hingga menyelesaikan penelitian pra skripsi.
7. Teman-teman Kos Kamal dan teman-teman seperjuangan lainnya yang telah memberikan bantuan dan masukan sehingga penyusunan penelitian pra skripsi ini dapat terselesaikan.

Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan karunia-Nya dan membalas segala kebaikan mereka yang telah membantu penulis dalam menyusun penelitian pra skripsi ini dengan sebaik-baiknya. Penulis menyadari dalam penulisan penyusunan penelitian pra skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan baik dalam penyusunan maupun penyajian. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang dapat membangun sehingga akan menjadi bahan pertimbangan dan masukan untuk penyempurnaan penyusunan penelitian pra skripsi. Semoga penelitian ini bermanfaat bagi pembaca dan penulis di kemudian hari.

Semarang, 15 Juli 2025

Penulis,



Rizal Satria Muslimin

NIM. 30402100223

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	II
HALAMAN PENGESAHAN.....	III
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	IV
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	V
ABSTRAK	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	9
2.1 Kepuasan Kerja.....	9
2.1.1 Indikator Kepuasan Kerja	12
2.2 Beban Kerja	13
2.2.1 Indikator Beban Kerja.....	16
2.3 Motivasi Kerja	19
2.3.1 Indikator motivasi Kerja	21
2.4 Hubungan Antar Variable.....	24
2.4.1 Hubungan Beban Kerja Terhadap kepuasan kerja.....	24
2.4.2 Hubungan Beban kerja terhadap motivasi kerja	26
2.4.3 Hubungan Motivasi kerja Terhadap Kepuasan kerja.....	27
2.5 Model Kerangka Penelitian Empirik.....	29
BAB III METODE PENELITIAN	30

3.1 Jenis Penelitian.....	30
3.2 Populasi dan Sampel	30
3.3 Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data.....	31
3.4 Definisi variabel dan indikator.....	32
3.5 Teknik Analisis Data.....	33
3.5.1 Analisis Deskriptif	33
3.5.2 Model Pengukuran (Outer Model)	33
3.5.3 Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	36
3.6 Pengujian Hipotesis.....	39
3.7 Uji Mediasi	40
3.8 Model Fit	40
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	41
4.1 Deskripsi Karakteristik Responden	41
4.2 Deskripsi Variable Penelitian	41
4.2.1 Deskripsi Variabel Beban Kerja (X1).....	42
4.2.2 Deskripsi Variabel Motivasi Kerja (X2).....	45
4.2.3 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Y)	49
4.3 Hasil Analisis Data	53
4.3.1 Model Pengukuran (Outer Model).....	53
4.3.2 Model Struktural (inner Model).....	62
4.4 Uji Hipotesis	66
4.5 Uji Mediasi	68
4.6 Uji Model Fit	69
4.7 Pembahasan Hasil Penelitian.....	71
4.7.1 Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja	71
4.7.2 Pengaruh Beban Kerja Terhadap Motivasi Kerja	72
4.7.3 Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja	73
BAB V PENUTUP.....	74
5.1 Kesimpulan.....	75
5.2 Implikasi Manajerial.....	76
5.3 Implikasi Teoritis.....	78

5.4 Keterbatasan Penelitian	79
5.5 Agenda Penelitian Mendatang.....	80
5.6 Penutup	81
DAFTAR PUSTAKA	82
LAMPIRAN	87



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kerangka Penelitian Empirik.....	29
---	----



DAFTAR TABEL

Tabel 3 1 Variabel dan Indikator	32
Tabel 3 2 Angka indeks jawaban responden.....	33
Tabel 3 3 Kategori R^2	37
Tabel 3 4 Kategori F^2	38
Tabel 4 1 Karakteristik Responden	41
Tabel 4 2 Gambaran Persepsi Responden.....	42
Tabel 4 3 Nilai indeks indikator dan variabel beban kerja.....	43
Tabel 4 4 Nilai indeks indikator dan variabel Motivasi Kerja.....	47
Tabel 4 5 Nilai indeks indikator dan variabel Kepuasan Kerja	51
Tabel 4 6 Loading Factor	54
Tabel 4 7 Average variance extracted (AVE).....	55
Tabel 4 8 Cross Loading	56
Tabel 4 9 Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)	58
Tabel 4 10 Fornell-Lacker Criterion	59
Tabel 4 11 Nilai conbach's alpha dan composite reability	60
Tabel 4 12 R-Square.....	62
Tabel 4 13 F-Square	63
Tabel 4 14 Q-Square	65
Tabel 4 15 Path Coefficient.....	66
Tabel 4 16 Uji Mediasi.....	68
Tabel 4 17 Uji Model Fit.....	69

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 1 Kuisisioner	87
Lampiran 2 1 Hasil Olah Data	90



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia yaitu sebagai faktor penentu pada suatu keberhasilan dan keberlangsungan pada suatu tempat kerja. Sumber daya manusia yang tidak memadai akan membuat tempat kerja kesulitan untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan tersebut suatu tempat kerja membutuhkan karyawan yang mempunyai produktivitas kerja yang tinggi (Mufidah & Izhatullaili, 2023). Suatu bentuk usaha tanpa manusia tidak dapat dibayangkan secara sederhana, pihak manajemen tentu harus senantiasa memperhatikan agar setiap kebijakan yang diambil dapat memberikan bagi sumber daya manusia untuk maju dan berkembang dalam pencapaian target (Asyifa, 2020). Dalam mencapai suatu tujuan perusahaan maka diperlukan adanya penanganan sendiri terhadap sumber daya manusia agar dapat bekerja sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pimpinan perusahaan (Asyifa, 2020).

Salah satu upaya perusahaan dalam meningkatkan daya saing yaitu dengan meningkatkan produktivitas kerja karyawannya. Namun, peningkatan pada suatu produktivitas kerja bukan menjadi suatu hal yang mudah untuk dilakukan (Aspiyah & Martono, 2016). Tanpa memiliki sumber daya manusia yang kompetitif, sebuah perusahaan akan mengalami kemunduran dan akhirnya dapat tersisih karena ketidakmampuan menghadapi pesaing. Kondisi seperti ini mengharuskan organisasi atau perusahaan untuk melakukan pendidikan dan pelatihan guna untuk meningkatkan kompetensi karyawan serta untuk memperbaiki kualitas agar produktivitas tiap karyawan semakin meningkat (Parashakti & Noviyanti, 2021).

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen perusahaan yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Tugas MSDM adalah mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang bekerja secara optimal akan pekerjaannya. Oleh karena itu instansi atau perusahaan harus memikirkan cara yang dapat dilakukan untuk mengembangkan karyawannya agar dapat mendorong kemajuan perusahaannya dalam rangka bersama-sama mencapai tujuan organisasi. Setiap karyawan akan mampu bekerja dengan baik dan menghasilkan feedback yang positif jika perusahaan mampu memberdayakan karyawan semaksimal mungkin.

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. (“TELKOM”, “Perseroan”, atau “Perusahaan”) infokom serta penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap di Indonesia, dan merupakan salah satu badan usaha milik negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang telekomunikasi, dimana sahamnya saat ini dimiliki oleh Pemerintah Indonesia. TELKOM merupakan penyedia layanan telekomunikasi dan jaringan terbesar di Indonesia. Telkom menyediakan layanan InfoComm, telepon tidak bergerak kabel (fixed wireline) dan telepon tidak bergerak nirkabel (fixed wireless), layanan telepon seluler, data dan internet, serta jaringan dan interkoneksi, baik secara langsung maupun melalui anak perusahaan. PT Telkom Yogyakarta merupakan salah satu bagian dari Telkom yang bertanggung jawab pada wilayah usaha telekomunikasi di wilayah Yogyakarta.

Fenomena gap yang terjadi di PT. Telkom Yogyakarta terletak pada ketidakseimbangan antara beban kerja yang diberikan kepada karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang dihasilkan. Berdasarkan observasi awal, terdapat

indikasi bahwa peningkatan beban kerja akibat transformasi digital tidak selalu diimbangi dengan peningkatan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Data dari platform rekrutmen menunjukkan bahwa PT. Telkom Yogyakarta secara konsisten membuka lowongan untuk berbagai posisi administrasi dan teknis, yang mengindikasikan adanya turnover atau kebutuhan penambahan tenaga kerja.

Gap utama yang teridentifikasi adalah disconnect antara ekspektasi manajemen terhadap produktivitas karyawan dengan realitas psikologis karyawan dalam menghadapi beban kerja yang meningkat. Meskipun perusahaan telah mengimplementasikan strategi pengembangan kompetensi melalui Lateral Strategy, Empower Strategy, Accelerate Strategy, dan DNA Strategy, namun belum ada evaluasi komprehensif mengenai bagaimana strategi ini mempengaruhi keseimbangan beban kerja dan kepuasan karyawan.

Dalam studi yang mengukur hubungan antara kepuasan terhadap gaji dan kepuasan kerja (Safrila & Oktiani, 2024), ditemukan bahwa tingkat gaji memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kepuasan kerja dibandingkan dengan kenaikan gaji, tunjangan, dan struktur administrasi. Namun, tidak semua dimensi kepuasan terhadap gaji berkorelasi dengan kepuasan kerja, menunjukkan bahwa faktor lain juga berperan penting. Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, Robbins & Judge (2008:108) beberapa indikator penilaian kepuasan kerja yaitu kepuasan terhadap sifat pekerjaan yang berkaitan dengan beban tugas dan tanggung jawab, kedua yaitu kepuasan terhadap gaji, ketiga yaitu kepuasan terhadap kesempatan promosi yang merupakan proses pengembangan karir yang diberikan oleh perusahaan, keempat yaitu kepuasan terhadap supervisi atasan yang

berkaitan dengan gaya kepemimpinan, dan kelima kepuasan terhadap rekan kerja yang mempengaruhi motivasi dalam bekerja.

Menurut (Sanjani & Werastuti, 2021) mendefinisikan beban kerja sebagai kumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja adalah suatu kondisi dari pekerjaan dengan uraian tugasnya yang harus diselesaikan suatu kondisi dari pekerjaan dengan uraian tugasnya yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu (Munandar, 2015). Beban kerja merupakan sebuah tanggung jawab yang perlu dicapai oleh pegawai berdasarkan tugas dan kewajibannya sesuai dengan waktu yang ditentukan. Faktor beban kerja dapat dibagi menjadi 2 yaitu faktor eksternal dan faktor internal. Faktor internal merupakan faktor yang bersumber dari individu itu sendiri akibat dari faktor eksternal yang ada dan menimbulkan potensi individu tersebut untuk mengalami stres kerja. Faktor eksternal merupakan faktor yang bersumber dari luar individu tersebut seperti tugas yang diberikan instansi, organisasi kerja, dan lingkungan kerja pada instansi tersebut (Nabawi, 2019). Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Pasal 3 Nomor 1 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional memutuskan bahwa tugas dan beban kerja yang diberikan pada pelayanan fungsional yang telah ditetapkan sesuai dengan keahlian dan keterampilannya dengan memperhatikan ruang lingkup kegiatannya. Pegawai dapat diberikan tugas lainnya guna memenuhi ekspektasi pada instansi pemerintah guna pencapaian target organisasi. Secara fisik ataupun mental, beban kerja melebihi kapasitasnya akan menjadi sumber tekanan dalam

pekerjaan. Pegawai yang merasakan stres dalam melaksanakan tugasnya maka hal tersebut akan berdampak pada hasil kinerja untuk perusahaan.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Ratna Dyah Suryaratri dan Heny Kurniasih pada tahun 2016 di PT Telkom Indonesia Tbk menunjukkan bahwa karyawan bagian sales/penjualan mengalami stres kerja akibat beban kerja yang tinggi, seperti target penjualan bulanan yang harus dicapai untuk mendapatkan insentif. Jika target tidak tercapai, karyawan tetap diperbolehkan bekerja, namun pada bulan-bulan berikutnya mereka dituntut untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja yang tinggi dapat menyebabkan stres kerja, yang pada akhirnya berdampak pada kepuasan kerja karyawan. Meskipun tidak ada data spesifik mengenai dampak musim hujan terhadap beban kerja karyawan di PT Telkom Yogyakarta, dapat diasumsikan bahwa kondisi cuaca yang kurang mendukung, seperti hujan, dapat menghambat pekerjaan di lapangan, terutama bagi karyawan di bagian pemasaran jaringan WiFi. Hal ini dapat memperburuk beban kerja dan tekanan yang dirasakan oleh karyawan, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap kepuasan kerja mereka.

Faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah motivasi kerja. Menurut Robbins dan Judge (2008) motivasi adalah keinginan untuk berusaha sekuat tenaga untuk mencapai tujuan organisasi yang dikondisikan atau ditentukan oleh kemampuan usaha untuk memenuhi suatu kebutuhan individu. Beberapa individu memiliki dorongan yang kuat untuk berhasil. Mereka lebih berjuang untuk memperoleh pencapaian pribadi daripada memperoleh penghargaan.

Mereka memiliki keinginan untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau

lebih efisien dibandingkan sebelumnya. Dorongan ini merupakan kebutuhan pencapaian prestasi. Pada dasarnya karyawan yang memiliki motivasi kerja akan lebih merasa puas dengan pekerjaannya, karena mereka telah melakukan pekerjaan dengan usaha yang maksimal. Mereka merasa lebih bersemangat dan terarah untuk bekerja dan mencapai tujuan serta sasaran perusahaan. Namun, berbeda dengan karyawan yang kurang termotivasi mereka kurang memiliki dorongan dalam dirinya untuk bekerja dengan baik. Akibatnya karyawan malas dalam bekerja, dan tidak mengeksplorasi kemampuan yang ada dalam dirinya. Selain itu karyawan juga tidak memperlihatkan goal directed dan mudah terganggu dalam hal melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan banyaknya kendala seperti beban kerja yang diberikan dan cuaca mengakibatkan karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia (Telkom) banyak yang tertekan dan menurunkan motivasi kerja karyawan. Terutama karena karyawan merasa di musim penghujan seperti ini target penjualan layanan internet tidak akan atau sulit terpenuhi, hal tersebut mengakibatkan karyawan bekerja dengan berat hati. Keadaan tersebut mengakibatkan pekerjaan menjadi kurang efektif dan menurunkan kepuasan kerja para karyawan.

Oleh karenanya, motivasi kerja dan beban harus selalu diperhatikan oleh para pimpinan perusahaan agar terhindar dari perilaku-perilaku buruk yang dilakukan oleh para karyawannya. Para pemimpin harus menyeimbangkan motivasi kerja dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan agar memperoleh hasil yang optimal sesuai dengan tujuan perusahaan. Beban kerja yang tidak proposional akan berdampak pada rasa stres, terutama yang telah melampaui tingkat moderat,

sehingga hal ini dapat menimbulkan dampak negatif yaitu kepuasan kerja karyawan tidak terpenuhi, yang selanjutnya akan berdampak pada motivasi yang rendah

1.2 Perumusan masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah adalah ***Bagaimana model peningkatan kepuasan kerja***, kemudian pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut:

- a) Apakah beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Telkom Yogyakarta?
- b) Apakah beban kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Telkom Yogyakarta?
- c) Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Telkom Yogyakarta?

1.3 Tujuan Penelitian

- a) Menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Telkom Yogyakarta.
- b) Menganalisis pengaruh beban kerja terhadap motivasi kerja karyawan PT. Telkom Yogyakarta.
- c) Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Telkom Yogyakarta.

1.4 Manfaat Penelitian

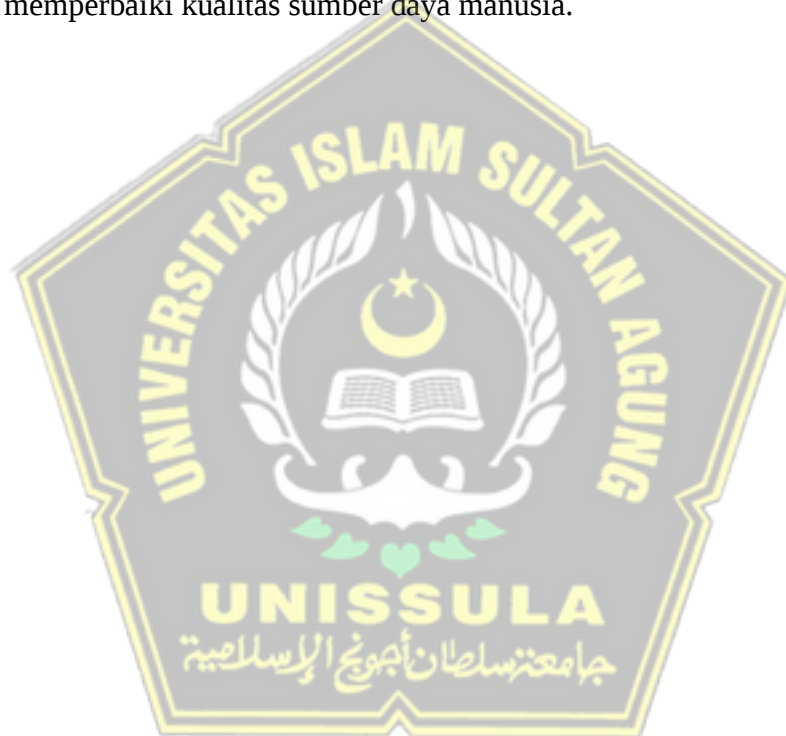
1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk menambah wawasan

keilmuan di bidang manajemen, khususnya dalam manajemen sumber daya manusia dan sebagai tambahan penelitian yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia.

2. Manfaat praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pihak perusahaan untuk membuat perencanaan dan memberikan kontribusi untuk memperbaiki kualitas sumber daya manusia.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kepuasan Kerja

Robbins & Judge (2008) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Handoko (2000:193-194) mengartikan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan para karyawan memandang pekerjaan mereka. Sedangkan Handoko (2000) menyatakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagaimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Berdasarkan pengertian para ahli diatas dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah sekumpulan sikap individu baik perasaan senang ataupun tidak senang yang berkaitan langsung dengan penilaian diri atas hasil pekerjaan yang dicapai.

Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Oleh karena itu kepuasan kerja karyawan sangat penting dan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan. Aydogdu & Asikgil (2011:43) menyebutkan akibat yang ditimbulkan dari kepuasan kerja yang rendah yaitu tingkat ketidakhadiran yang tinggi, terjadinya turnover, rendahnya produktivitas kerja, keputusan untuk melakukan pensiun dini, kesehatan mental dan fisik menurun hingga merasakan ketidakpuasan dalam hidup. Hal-hal tersebut tentu akan sangat merugikan perusahaan bila tidak

segera ditangani. Kepuasan kerja yang tinggi tentunya akan memberikan dampak yang jauh lebih baik dan menguntungkan bagi perusahaan.

Menurut Rivai (2005:475) terdapat beberapa teori mengenai kepuasan kerja antara lain:

1) Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*).

Menurut teori ketidaksesuaian, metode pengukuran kepuasan kerja dihitung melalui selisih antara apa yang seharusnya dicapai dengan kenyataan yang dirasakan. Kerja seseorang bergantung kepada ketidaksesuaian antara apa yang seharusnya (harapan, keinginan, atau nilai-nilai) dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan.

2) Teori Keadilan (*Equity Theory*).

Sedangkan menurut teori keadilan memiliki prinsip bahwa seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi, khususnya situasi kerja. Perasaan adil dan tidak adil atas suatu situasi, diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain, dan keadilan - ketidakadilan.

3) Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*).

Menurut teori dua faktor bahwa terdapat dua kelompok sumber kepuasan yaitu *satisfies* atau *Motivators* dan *dissatisfies*. *Satisfies* ialah faktor-faktor yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, dan kesempatan memperoleh penghargaan atau promosi. *Dissatisfies*

merupakan sumber ketidakpuasan yang terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi dan status kerja.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2001:120) terdapat beberapa teori mengenai kepuasan kerja antara lain:

- 1) Teori keseimbangan (*Equity Theory*)
- 2) Teori perbedaan (*Discrepancy Theory*)
- 3) Teori pemenuhan kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)
- 4) Teori pandangan kelompok (*Social Reference Group Theory*)
- 5) Teori dua faktor (*Two Factors Theory*)

Teori yang dikemukakan oleh mangkunegara diatas menambahkan *need fulfillment theory* dan *social reference group theory* sebagai teori kepuasan kerja. Karyawan akan merasa puas jika kebutuhannya dapat terpenuhi, begitu pula sebaliknya karyawan akan merasa tidak puas apabila kebutuhan mereka tidak dapat terpenuhi. Hal ini disebut dengan teori pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment theory*). Pemenuhan kepuasan kerja bukanlah bergantung pada kebutuhan saja, tapi juga sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok. Hal ini berguna sebagai tolak ukur untuk menilai dirinya ataupun lingkungannya. Pegawai tersebut akan merasa puas jika hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan disebut sebagai teori pandangan kelompok (*Social reference group theory*). Berdasarkan teori yang dijelaskan diatas, banyak teori yang membahas tentang kepuasan kerja yaitu *discrepancy theory*, *equity theory*, *need fulfillment theory*, *social reference group theory*, dan *two factors theory*.

Secara umum menurut Dariyo (2004:83-84) menyatakan ada empat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja bagi seorang individu yaitu :

- 1) Faktor Fisiologis. Faktor Fisiologis meliputi jenis pekerjaan, pengaturan jam kerja, waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, penerangan, dan sirkulasi udara, kesehatan umur, dan jenis kelamin.
- 2) Faktor Psikologis. Faktor Psikologis meliputi minat, ketentraman kerja, sikap, bakat, intelegensi, dan keterampilan/pengalaman.
- 3) Faktor Sosial. Faktor Sosial meliputi interaksi sosial karyawan.
- 4) Faktor Finansial. Faktor Finansial meliputi gaji, jaminan social, macam-macam tunjangan, fasilitas, dan promosi.

2.1.1 Indikator Kepuasan Kerja

Robbins & Judge (2008:110) juga berpendapat faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja merupakan dimensi/indikator dari kepuasan kerja itu sendiri, antara lain:

- 1) Pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan yang relatif menantang dan membangkitkan semangat cenderung disukai oleh karyawan dibandingkan dengan pekerjaan yang membosankan termasuk dalam pekerjaan itu sendiri.
- 2) Promosi. Pemberian promosi jenjang karir yang jelas untuk naik jabatan termasuk dalam promosi.
- 3) Atasan. Atasan yang memberikan pengawasan selama pekerjaan berlangsung disebut dengan pengawasan.
- 4) Rekan Kerja. Dukungan dan bantuan yang diberikan sesama karyawan disebut dengan rekan kerja
- 5) Lingkungan kerja. Persepsi positif terhadap kondisi fisik dan

psikologis tempat kerja, termasuk keamanan, kenyamanan, fasilitas, dan budaya organisasi. Lingkungan kerja yang ergonomis, aman, dan mendukung produktivitas akan meningkatkan kepuasan karyawan. Perusahaan perlu memastikan bahwa fasilitas kerja memadai dan budaya organisasi mendukung kesejahteraan karyawan.

2.2 Beban Kerja

Menurut Permendagri No. 12/2008, beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan normal waktu. Menurut kesimpulan Dhania (2010:2) berpendapat beban kerja adalah sejumlah kegiatan yang membutuhkan proses mental atau kemampuan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu, baik dalam bentuk fisik maupun psikis. Hasibuan (2002:94) memberikan definisi beban kerja adalah penentu jumlah pekerja yang menjadi tanggung jawab atau beban satuan orang. Berdasarkan pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa beban kerja merupakan sejumlah pekerjaan yang diberikan kepada seseorang/karyawan untuk diselesaikan dalam kurun waktu tertentu.

Beban kerja menjadi suatu acuan volume pekerjaan yang diberikan pegawai baik secara fisik maupun mental setiap pegawai yang bertanggung jawab atas pekerjaan tersebut. Menurut Mahawati et al., (2021) beban kerja yang sesuai dengan kemampuan para pegawai akan mampu meningkatkan keinginan para pegawai yang bekerja dalam organisasi tersebut.

Menurut Munandar (2015:383) beban kerja dapat dibedakan lebih lanjut kedalam beban kerja berlebih/terlalu sedikit ‘kuantitatif’, yang timbul sebagai

akibat dari tugas-tugas yang terlalu banyak/sedikit diberikan kepada tenaga kerja untuk diselesaikan dalam waktu tertentu, dan beban kerja berlebih/sedikit ‘kualitatif’, yaitu jika orang yang merasa tidak mampu untuk melakukan suatu tugas, atau tugas tidak menggunakan keterampilan dan /atau potensi dari tenaga kerja. Menurut Tambunan (2022), mengklarifikasikan beban kerja sebagai berikut:

1) Beban berlebih kuantitatif

Unsur yang menimbulkan beban berlebih kuantitatif ini ialah desakan waktu. Waktu dalam masyarakat merupakan satu unsur yang sangat penting. Setiap tugas yang diharapkan dapat diselesaikan secepat mungkin secara tepat dan cermat. Pada saat-saat tertentu, dalam hal tertentu waktu akhir (deadline) justru dapat meningkatkan motivasi yang menyebabkan prestasi kerja yang tinggi. Namun, bila desakan waktu menyebabkan timbulnya banyak kesalahan atau menyebabkan kondisi kesehatan seseorang berkurang, maka ini merupakan cerminan adanya beban berlebih kuantitatif.

2) Beban terlalu sedikit kuantitatif

Beban kerja terlalu sedikit juga dapat mempengaruhi kesejahteraan psikologis seseorang. Kemajuan teknologi dan peningkatan otomatisasi dalam industri di satu pihak dapat mengarah pada makin menjadinya majemuk pekerjaan, dilain pihak pada tingkat teknologi menengah, mengarah pada penyederhanaan pekerjaan. Pada pekerjaan yang sederhana, dimana banyak terjadi pengulangan gerak akan timbul rasa bosan, rasa monoton.

3) Beban berlebih kualitatif

Dengan kemajuan teknologi makin dirasakan kehidupan menjadi lebih majemuk. Pekerjaan yang sederhana , pekerjaan yang dilakukan dengan tangan (pekerjaan manual) makin banyak tidak dilakukan lagi oleh tenaga kerja, tetapi telah diganti oleh mesin atau robot. Kemajemukan pekerjaan ini yang mengakibatkan adanya beban berlebihan kualitatif.

4) Beban terlalu sedikit kualitatif

Beban terlalu sedikit kualitatif dapat merusak pengaruhnya seperti beban berlebihan kualitatif, dalam hal ini tenaga kerja tidak diberi peluang untuk menggunakan keterampilan yang di perolehnya, atau untuk mengembangkan kecakapan potensialnya secara penuh. Disini pun dapat timbul kebosanan dan gangguan dalam perhatian sehingga dapat mengakibatkan hal-hal yang parah. Beban terlalu sedikit yang disebabkan kurang adanya rangsangan akan mengarah ke semangat dan motivasi yang rendah untuk kerja.

5) Beban berlebihan kuantitatif dan kualitatif

Proses pengambilan keputusan merupakan satu kombinasi yang unik dari faktor-faktor yang dapat mengarah ke berkembangnya kondisi- kondisi beban berlebihan kuantitatif dan kualitatif pada waktu yang sama. Proses pengambilan keputusan mencakup membuat pilihan antara beberapa kemungkinan/alternatif

Terdapat adanya dua faktor yang dapat mempengaruhi beban kerja pada setiap pekerja. Menurut (Ajitia et al., 2017) menyatakan faktor-faktor mempengaruhi beban kerja antara lain :

1. Faktor Internal

Faktor Internal merupakan faktor yang berakar dari dalam tubuh pegawai yang diakibatkan dari beban kerja eksternal. Faktor internal yang terdiri meliputi faktor somatis dan faktor psikologis. Faktor somatis yang meliputi gender, usia, ukuran tubuh, status nutrisi/kadar gizi, dan kondisi Kesehatan. Sedangkan faktor psikologis berupa persepsi, kepercayaan, keinginan, dan kepuasan.

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti :

- a. Lingkungan kerja, lingkungan kimiawi, lingkungan kerja psikologis yang termasuk dalam lingkungan kerja fisik berdasarkan kegiatannya dan lingkungan kerja biologis.
- b. Organisasi kerja yaitu lamanya waktu bekerja, waktu istirahat, shift kerja, kerja malam lembur), sistem pengupahan, model struktur organisasi, pelimpahan tugas dan wewenang. Tugas-tugas yang bersifat fisik, tempat kerja alat dan sarana kerja. Tugas-tugas yang bersifat psikologis, kompleksitas pekerjaan tingkat kesulitan, tanggung jawab pekerjaan.

2.2.1 Indikator Beban Kerja

Terdapat beberapa indikator menurut Sedarmayanti (2017), untuk mengukur besarnya beban kerja, yaitu :

- 1) Jumlah tugas yang diberikan

Banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan oleh karyawan

dalam periode waktu tertentu. Jumlah tugas yang terlalu banyak dapat menyebabkan karyawan merasa kewalahan dan menurunkan kualitas hasil kerja. Sebaliknya, jumlah tugas yang sesuai dengan kapasitas karyawan akan mendorong produktivitas dan efisiensi kerja.

2) Kompleksitas tugas

Banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan oleh karyawan dalam periode waktu tertentu. Jumlah tugas yang terlalu banyak dapat menyebabkan karyawan merasa kewalahan dan menurunkan kualitas hasil kerja. Sebaliknya, jumlah tugas yang sesuai dengan kapasitas karyawan akan mendorong produktivitas dan efisiensi kerja.

3) Tekanan waktu

Batasan waktu yang diberikan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Deadline yang terlalu ketat dapat menciptakan stres dan kecemasan yang berlebihan. Tekanan waktu yang proporsional dapat menjadi motivator positif, namun jika berlebihan dapat menurunkan kualitas kerja dan kesehatan mental karyawan.

4) Tangung jawab

Kewajiban karyawan untuk melaksanakan tugas dengan baik dan menanggung konsekuensi dari hasil pekerjaannya. Tanggung jawab yang terlalu besar tanpa wewenang yang

memadai dapat menciptakan beban psikologis. Pemberian tanggung jawab harus disesuaikan dengan kapasitas, pengalaman, dan posisi karyawan.

5) Kesesuaian beban dengan kemampuan

Keselarasan antara tuntutan pekerjaan dengan kapasitas, keterampilan, dan pengalaman karyawan. Beban kerja yang sesuai dengan kemampuan akan menciptakan tantangan positif, sementara ketidaksesuaian dapat menyebabkan frustrasi atau kebosanan. Manajemen perlu melakukan penilaian berkala terhadap kesesuaian ini untuk optimalisasi kinerja.

Menurut Lubis et al., (2022) penting untuk memperhatikan beban kerja karyawan agar tidak terjadi kelebihan tugas yang dapat berdampak negatif pada performs mereka. Beban kerja yang berlebihan dapat menghambat kinerja karyawan karena adanya tekanan yang perlu mereka hadapi, yang memaksa mereka untuk tetap melaksanakan tugas yang diberikan.

Dalam penelitian Ignatius & Al Rizki (2022) ditemukan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja. Karyawan sering kali dihadapkan pada tuntutan untuk menyelesaikan dua atau lebih tugas secara simultan, dan implementasi cara kerja baru sering kali memerlukan penguasaan keterampilan baru. Tugas-tugas ini memerlukan alokasi waktu, energi dan sumber daya lainnya untuk penyelesaiannya. Ketidaksediaan sumber daya yang memadai dapat menyebabkan

penurunan kinerja karyawan. Beban kerja yang berlebihan dianggap sebagai beban, lambat laun karyawan dapat mengalami kelelahan baik secara fisik maupun mental yang berpotensi menurunkan kinerja mereka.

Hasil penelitian Putri et al., (2022) menemukan bahwa beban kerja secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu hasil penelitian menurut Ignatius & Al Rizki (2022) juga ditemukan bahwa beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3 Motivasi Kerja

Menurut Saleh & Utomo (2018) motivasi merupakan proses psikologis yang dapat timbul karena adanya faktor-faktor yang bersumber baik dari dalam maupun dari luar diri setiap individu. Individu yang memiliki motivasi yang tinggi akan lebih berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai impian yang diinginkan sehingga ia melaksanakan apapun untuk mendapatkan apa yang diinginkan. Seseorang yang mempunyai motivasi yang kuat akan sesuatu hal pasti cenderung akan berusaha semaksimal mungkin untuk mendapatkan hal tersebut (Egarini & Prastiwi, 2022).

Motivasi memegang peranan penting dalam manajemen organisasi. Kualitas motivasi yang baik perlu dimiliki oleh semua anggota organisasi agar pencapaian tujuan organisasi dapat dilakukan dengan efektif dan efisien. Tingkat motivasi individu sangat mempengaruhi kualitas perilaku yang ditunjukkan, baik dalam konteks belajar, bekerja, maupun dalam aspek-aspek kehidupan sehari-hari lainnya (Baharuddin et al., 2021).

Hodges dan Luthans dalam Handoko (2005) menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan proses psikologis melalui keinginan yang belum terpuaskan, yang diarahkan dan didorong ke pencapaian tujuan insentif. Motivasi kerja menurut Robbins & Judge (2008) bahwa Motivasi merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian tujuan. Motivasi kerja menurut Hasibuan (2005) bahwa motivasi kerja adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil kerja yang optimal. Pada dasarnya motivasi kerja bermanfaat untuk meningkatkan semangat kerja karyawan sehingga mampu mewujudkan tujuan perusahaan. Seseorang yang termotivasi cenderung akan memberikan sikap positif terhadap segala pekerjaan yang menjadi tanggung jawab untuk dirinya, sebaliknya jika seseorang kurang memiliki motivasi maka mereka cenderung akan memberikan kemampuan yang kurang maksimal baik dalam bekerja ataupun hal lain yang berkaitan dengan pekerjaan.

Pada hakekatnya pemberian motivasi kepada pegawai tersebut mempunyai tujuan yang dapat meningkatkan berbagai hal, menurut Hasibuan (2009) tujuan pemberian motivasi kepada karyawan adalah untuk:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.

6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Menurut Riyanto et al., (2017) motivasi merupakan suatu faktor yang akan mendorong seseorang dalam melakukan suatu aktivitas tertentu. Motivasi terkadang diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi menurut Sihotang (2016) antara lain:

1. Faktor internal, antara lain: keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk memperoleh penghargaan, dan keinginan untuk memperoleh pengakuan.
2. Faktor eksternal, antara lain: kondisi lingkungan kerja dan kompensasi memadai.

2.3.1 Indikator motivasi Kerja

Teori abraham Maslow “Teori Hierarki Kebutuhan” adalah teori motivasi yang paling banyak dirujuk, teori ini melihat kebutuhan manusia berdasarkan kebutuhan dari terendah sampai tertinggi Mangkunegara (2017). Adapun indikator-indikator dalam motivasi kerja yaitu :

- 1) Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan dasar manusia seperti makan, minum, istirahat, dan

tempat tinggal. Dalam konteks kerja, ini terkait dengan gaji yang memadai untuk memenuhi kebutuhan hidup. Pemimpin perlu memastikan bahwa kompensasi yang diberikan cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar karyawan sehingga mereka dapat fokus pada pekerjaan.

2) Kebutuhan sosial

Kebutuhan untuk berinteraksi, diterima dalam kelompok, dan menjalin hubungan dengan orang lain. Dalam lingkungan kerja, ini mencakup hubungan baik dengan rekan kerja, atasan, dan bawahan. Pemimpin perlu menciptakan budaya kerja yang kolaboratif dan inklusif dimana setiap karyawan merasa menjadi bagian dari tim.

3) Kebutuhan penghargaan

Kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain serta memiliki status dan pengakuan. Karyawan perlu mendapatkan apresiasi atas prestasi dan kontribusi mereka, baik dalam bentuk pujian, penghargaan, maupun promosi. Pemimpin tidak boleh sewenang-wenang memperlakukan karyawan dan harus mengakui pencapaian mereka.

4) Kebutuhan aktualisasi diri

Kebutuhan untuk mengembangkan potensi diri, mengemukakan ide, memberikan kritik konstruktif, dan mencapai prestasi tertinggi. Pemimpin perlu memberikan

kesempatan yang sama kepada seluruh karyawan untuk mengekspresikan diri dan berkembang secara profesional melalui pelatihan, tantangan baru, dan proyek kreatif.

5) Kesempatan pengembangan karir

Peluang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi melalui pelatihan, pendidikan lanjutan, atau pengalaman kerja baru. Karyawan yang melihat jalur pengembangan karir yang jelas akan lebih termotivasi untuk berinvestasi dalam pekerjaan mereka dan loyal terhadap perusahaan.

Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Motivasi merupakan keinginan dalam diri seseorang yang mendorong orang tersebut untuk melakukan tindakan. Studi menemukan motivasi memiliki positif terhadap kinerja. Motivasi karyawan dimulai dari kebutuhan, keinginan, dan dorongan untuk melakukan tindakan guna mencapai suatu kebutuhan atau tujuan. Ini menunjukkan seberapa besar dorongan, usaha, intensitas, dan kemauan berkorban yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Dalam hal ini, semakin kuat dorongan atau motivasi maka semakin tinggi pula kinerjanya.

Dalam penelitian Al Kamil (2016), menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja Di PT. KANAYA, Jakarta. Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan merupakan pelaku yang menunjang tercapainya tujuan.

Untuk mengembangkan sikap-sikap positif yang akan mengarahkan karyawan pada pencapaian tujuan perusahaan, maka motivasi harus ditingkatkan, dalam hal ini baik motivasi eksternal maupun motivasi internal. Motivasi merupakan dorongan, upaya dan keinginan yang ada pada diri manusia yang akan mengarahkan perilaku untuk melakukan tugas atau pekerjaan dengan baik, sedangkan kepuasan merupakan sikap yang menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan dan hasil yang didapatkan.

2.4 Hubungan Antar Variable

2.4.1 Hubungan Beban Kerja Terhadap kepuasan kerja

Beban kerja merupakan jumlah tugas atau pekerjaan yang harus diselesaikan oleh karyawan dalam jangka waktu tertentu. Dalam konteks organisasi, beban kerja yang dialami karyawan sangat menentukan bagaimana mereka menilai kepuasan terhadap pekerjaannya. Beban kerja yang terlalu berat dapat menyebabkan stres, kelelahan, hingga burnout, yang pada akhirnya menurunkan tingkat kepuasan kerja. Sebaliknya, beban kerja yang sesuai dengan kapasitas dan kemampuan karyawan dapat menumbuhkan rasa percaya diri, pencapaian, dan kepuasan terhadap hasil kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Talo et al., (2020) di PT. Pos Indonesia Cabang Kupang menemukan bahwa beban kerja yang tinggi secara signifikan menurunkan kepuasan kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian Delvi (2020) di PT. Perkebunan

Nusantara V, yang menunjukkan bahwa beban kerja yang tidak proporsional menyebabkan karyawan merasa tertekan dan kurang puas dengan pekerjaannya. Selain itu, beban kerja yang tidak seimbang juga dapat menimbulkan konflik antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, sehingga menambah ketidakpuasan dalam bekerja.

Namun demikian, beban kerja juga dapat menjadi sumber motivasi apabila dikelola dengan baik. Beban kerja yang menantang, tetapi masih dalam batas kemampuan karyawan, dapat meningkatkan rasa pencapaian dan memberikan kepuasan tersendiri ketika tugas dapat diselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi dan distribusi beban kerja secara adil agar setiap karyawan merasa dihargai dan puas dengan pekerjaannya.

Secara keseluruhan, hubungan antara beban kerja dan kepuasan kerja bersifat signifikan dan sangat dipengaruhi oleh cara organisasi mengelola beban kerja tersebut. Apabila beban kerja dikelola dengan efektif, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat. Sebaliknya, jika beban kerja berlebihan dan tidak proporsional, maka kepuasan kerja akan menurun. Oleh sebab itu, pengelolaan beban kerja yang baik menjadi salah satu kunci utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif.

H1 : Beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Telkom Yogyakarta.

2.4.2 Hubungan Beban kerja terhadap motivasi kerja

Beban kerja juga berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja karyawan. Motivasi kerja adalah dorongan internal maupun eksternal yang membuat karyawan bersemangat dalam bekerja dan berusaha mencapai tujuan organisasi. Beban kerja yang terlalu berat dapat menurunkan motivasi karena karyawan merasa kewalahan, tidak mampu menyelesaikan tugas, dan akhirnya kehilangan semangat untuk bekerja.

Penelitian Robiyanto (2021) di PT. Persada Lampung Raya mengungkapkan bahwa beban kerja yang tidak sesuai dengan kapasitas karyawan menyebabkan penurunan motivasi kerja. Karyawan yang merasa beban kerjanya terlalu berat cenderung kehilangan minat, merasa tidak dihargai, dan akhirnya menurunkan produktivitas. Sebaliknya, apabila beban kerja diberikan secara proporsional dan sesuai dengan kemampuan, maka karyawan akan merasa tertantang secara positif, sehingga motivasi kerja pun meningkat.

Selain itu, beban kerja yang seimbang dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, di mana karyawan merasa mampu berkontribusi secara optimal. Beban kerja yang menantang namun realistis dapat mendorong karyawan untuk mengembangkan diri, meningkatkan keterampilan, dan meraih prestasi. Hal ini secara tidak langsung akan meningkatkan motivasi kerja, karena karyawan merasa

pekerjaannya bermakna dan dihargai oleh organisasi.

Oleh karena itu, hubungan antara beban kerja dan motivasi kerja sangat erat dan saling memengaruhi. Organisasi perlu memperhatikan distribusi beban kerja agar tidak terjadi overload yang dapat menurunkan motivasi kerja. Dengan pengelolaan beban kerja yang baik, karyawan akan tetap termotivasi, bersemangat, dan berkontribusi secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi.

H2 : Beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT Telkom Yogyakarta.

2.4.3 Hubungan Motivasi kerja Terhadap Kepuasan kerja

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor internal paling penting yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan merasa lebih puas dengan pekerjaannya karena mereka memiliki dorongan kuat untuk mencapai tujuan pribadi maupun tujuan organisasi. Motivasi yang tinggi juga membuat karyawan lebih bersemangat, kreatif, dan berkomitmen dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Penelitian oleh (Tella, 2007) dan (Adigun & Stephenson, 1992) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang termotivasi cenderung merasa lebih dihargai, memiliki tujuan yang jelas, dan lebih puas terhadap lingkungan kerja mereka. Motivasi kerja yang tinggi dapat membantu karyawan mengatasi berbagai tantangan dan

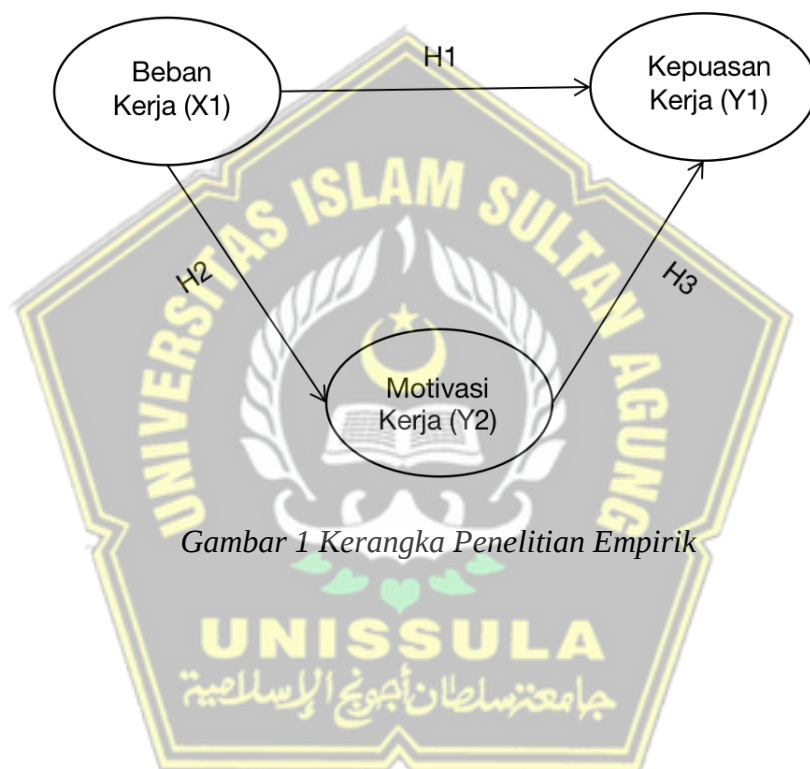
tekanan kerja. Karyawan yang termotivasi akan lebih mudah menemukan makna dalam pekerjaannya, sehingga mereka tetap merasa puas meskipun menghadapi beban kerja yang berat. Selain itu, motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan loyalitas, komitmen, dan retensi karyawan, sehingga perusahaan dapat mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas.

Dengan demikian, hubungan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja sangat erat dan saling memperkuat. Upaya untuk meningkatkan motivasi kerja, seperti pemberian penghargaan, kesempatan pengembangan diri, dan lingkungan kerja yang mendukung, akan berdampak positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Oleh sebab itu, perusahaan perlu secara aktif menciptakan program-program yang dapat memotivasi karyawan agar tercipta lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

H3 : Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Telkom Yogyakarta.

2.5 Model Kerangka Penelitian Empirik

Dalam penelitian ini variabel terikat (dependent) adalah Kepuasan kerja karyawan (Y). Kepuasan kerja sebagai variabel terikat dipengaruhi oleh dua variabel bebas (independent), yakni Beban kerja sebagai (X1) , dan Motivasi kerja sebagai (X2). Berdasarkan kerangka berpikir tersebut, maka dapat digambarkan pada sebagai berikut :



Gambar 1 Kerangka Penelitian Empirik

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu dan analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2008:13). Pendekatan kuantitatif digunakan karena data yang akan digunakan untuk menganalisis pengaruh antar variabel dinyatakan dengan angka. Penelitian ini akan menjelaskan hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi dari variabel-variabel yang akan diteliti, yaitu pengaruh variabel beban kerja dan variabel motivasi kerja terhadap variabel kepuasan kerja.

3.2 Populasi dan Sampel

Berdasarkan pendapat Sugiyono, populasi mencakup semua unit yang memiliki kualitas atau karakteristik tertentu yang dipilih oleh peneliti untuk dipelajari dalam penelitian, dengan tujuan untuk menggeneralisasikan hasil dari penelitian tersebut (Alamsyah, 2020). Dalam penelitian ini, populasinya adalah karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Yogyakarta sebesar 130 karyawan. Sedangkan sampel menurut Sugiyono (2011:81) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. jumlah sampel menggunakan rumus Slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

n = jumlah sampel minimal N = jumlah populasi

e = margin of error / error tolerance

Maka untuk mengetahui jumlah sampel dalam penelitian ini perhitungannya sebagai berikut:

$$n = 130/1+(130 \times 0.05^2) \quad n = 130/1.3$$

$$n = 98,11 \text{ atau } 100$$

Jadi jumlah sampel dalam penelitian ini sebesar 100 responden

3.3 Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode kuesioner. Menurut (Sugiyono, 2011) kuesioner merupakan salah satu teknik yang digunakan untuk pengumpulan data yang berisi pertanyaan atau pernyataan yang akan dijawab oleh responden dengan tujuan untuk mendapatkan data primer melalui kuesioner yang sudah didistribusikan kepada sampel yang telah ditentukan. Kuesioner diberikan dan diisi oleh karyawan PT Telkom Yogyakarta. Dalam penelitian ini instrumen pengumpulan datanya menggunakan konsep skala sikap Likert. Pada skala Likert ini responden akan menjawab pernyataan-pernyataan yang sudah dibuat oleh peneliti dengan memberikan tanda silang. Dari jawaban responden kemudian diberikan skor nilai. Pemberian bobot atau skor disusun dengan bertingkat yang konsisten. Dalam penelitian ini menggunakan pertanyaan dan skor sebagai berikut:

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	Sangat Setuju
---------------------------	---	---	---	---	---	------------------

3.4 Definisi variabel dan indikator

Tabel 3 1 Variabel dan Indikator

Variable	Definisi Operasional	Indikator	Skala
Beban Kerja (X1)	Sejumlah tugas atau pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan dalam waktu tertentu	1. Jumlah tugas yang diberikan 2. Kompleksitas tugas 3. Tekanan waktu 4. Tanggung jawab 5. Kesesuaian beban dengan kemampuan (Mangkunegara, 2017; Sedarmayanti, 2017)	Likert
Motivasi Kerja (Y1)	Dorongan internal dan eksternal yang mempengaruhi semangat dan usaha karyawan dalam bekerja	1. Semangat dalam menyelesaikan tugas. 2. Ketahanan terhadap tekanan kerja 3. Tanggungjawab terhadap pekerjaan 4. Kesesuaian tujuan pribadi dengan tujuan organisasi 5. Kepuasan terhadap tantangan kerja (M. Hasibuan, 2016; Herzberg, 1959; P. S. Robbins & Judge, 2017)	Likert
Kepuasan Kerja (Y2)	Perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya sebagai hasil penilaian terhadap pekerjaan	1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri 2. Kepuasan terhadap promosi 3. Kepuasan terhadap atasan 4. Kepuasan terhadap rekan kerja 5. Kepuasan terhadap lingkungan kerja (Luthans, 2011; P. S. Robbins & Judge, 2017)	Likert

3.5 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (path analysis) berbasis Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan Partial Least Squares (PLS) menggunakan bantuan software SmartPLS 4. Teknik ini dipilih karena mampu menganalisis hubungan antar variabel laten (variabel yang tidak bisa diukur secara langsung) serta dapat menguji model yang kompleks dengan jumlah sampel relatif kecil.

3.5.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan metode yang digunakan untuk menggambarkan data responden dan mendeskripsikan variabel penelitian dengan mencantumkan angka indeks dari jawaban responden.

Tabel 3 2 Angka indeks jawaban responden

Rentang Nilai Rata-rata	Kategori Penilaian
1,00 – 1,79	Sangat Tidak Setuju
1,80 – 2,59	Tidak Setuju
2,60 – 3,39	Netral
4,20 – 5,00	Sangat Setuju

3.5.2 Model Pengukuran (Outer Model)

3.5.2.1 Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana instrumen yang digunakan dalam penelitian ini benar-benar mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Dalam penelitian ini, pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS) melalui aplikasi SmartPLS 4, yang sesuai untuk model dengan konstruk laten.

Validitas dalam model pengukuran (outer model) diuji melalui tiga jenis uji, yaitu:

a. Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Validitas konvergen digunakan untuk mengukur sejauh mana indikator-indikator dari suatu konstruk saling berkorelasi secara positif. Pengujian validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai loading factor dari setiap indikator terhadap variabel konstraknya.

Indikator dianggap valid jika memiliki nilai loading factor $> 0,70$. Namun, menurut Chin (1998) yang dikutip oleh Ghazali (2015), nilai loading factor antara 0,50 sampai 0,60 masih dapat diterima untuk model eksploratif.

b. Average Variance Extracted (AVE)

AVE digunakan untuk mengukur besarnya varians yang ditangkap oleh konstruk dari indikator-indikatornya. Nilai AVE yang baik adalah $\geq 0,50$, yang menunjukkan bahwa lebih dari 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk yang bersangkutan.

c. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Discriminant Validity digunakan untuk menguji sejauh mana suatu konstruk benar benar berbeda dari konstruk lain. Pengukuran Discriminant Validity

dilakukan dengan membandingkan cross loading masing-masing konstruk, Fornell-Lacker Criterion, dan Heterotrait-monotrait ratio (HTMT). Nilai loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai loading dengan konstruk yang lain. Sementara dalam Fornell-Lacker, suatu variabel laten dinilai memenuhi validitas diskriminan jika nilai akar kuadrat AVE (Average Variance Extracted) di diagonal tabel harus lebih besar dibandingkan korelasi antara variabel tersebut dengan variabel lainnya dan HTMT kurang dari 0.85.

3.5.2.1 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi internal dari indikator dalam mengukur konstruknya. Suatu konstruk dikatakan reliabel apabila indikator-indikator yang membentuknya memberikan hasil yang konsisten dan stabil.

Dalam penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan menggunakan dua ukuran utama, yaitu:

a. Cronbach's Alpha

Cronbach's Alpha digunakan untuk mengukur reliabilitas internal antar indikator dari suatu konstruk. Nilai Cronbach's Alpha yang baik adalah $\geq 0,70$. Jika nilai di bawah itu, maka instrumen dianggap kurang reliabel.

Namun demikian, untuk penelitian eksploratif, nilai antara 0,60–0,70 masih dapat diterima (Hair et al., 2010).

b. Composite Reliability (CR)

Composite Reliability digunakan sebagai ukuran reliabilitas yang lebih disukai dalam model PLS karena tidak mengasumsikan bahwa semua indikator memberikan kontribusi yang sama. Nilai CR yang baik juga minimal adalah $\geq 0,70$.

Jika nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability untuk masing- masing variabel berada di atas ambang batas tersebut, maka konstruk tersebut dinyatakan reliabel dan layak digunakan dalam penelitian ini.

3.5.3 Model Struktural (*Inner Model*)

3.5.3.1 R-Square

R-Square (R^2) atau koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen (eksogen) dalam menjelaskan variabel dependen (endogen). Dalam penelitian ini, variabel dependen yang dianalisis adalah kepuasan kerja, sedangkan variabel independennya adalah beban kerja dan motivasi kerja. Nilai R- Square memiliki rentang antara 0 hingga 1. Semakin tinggi nilai R- Square, maka semakin besar pula proporsi varians variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen.

Berdasarkan kriteria yang dikemukakan oleh Chin (1998), nilai R- Square dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

Tabel 3.3 Kategori R²

Nilai R ²	Interpretasi
$\geq 0,75$	Kuat (substantial)
$0,50 - < 0,75$	Sedang (moderate)
$0,25 - < 0,50$	Lemah (weak)
$< 0,25$	Sangat Lemah (very weak)

Dalam pengujian ini, nilai R-Square digunakan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi beban kerja (X1) dan motivasi kerja (X2) terhadap kepuasan kerja (Y). Nilai R-Square diperoleh dari output pengolahan data menggunakan aplikasi SmartPLS 4.

Jika nilai R-Square menunjukkan angka $\geq 0,50$, maka model dapat dikatakan cukup baik dalam menjelaskan variabel kepuasan kerja berdasarkan beban kerja dan motivasi kerja.

3.5.3.1 F-Square

F-Square (f^2) atau ukuran efek (effect size) digunakan untuk melihat besarnya kontribusi variabel independen (eksogen) terhadap variabel dependen (endogen) dalam model struktural. Uji ini penting untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel secara terpisah, meskipun model secara keseluruhan dinyatakan baik oleh nilai R-Square.

Nilai f-Square dihitung dari perubahan nilai R-Square apabila satu variabel independen dikeluarkan dari model. Semakin besar

nilai f^2 , semakin besar pula pengaruh variabel tersebut terhadap konstruk endogen.

Tabel 3 4 Kategori F^2

Nilai F^2	Interpretasi
$\geq 0,35$	Besar (Large effect)
$0,15 - < 0,35$	Sedang (Medium effect)
$0,02 - < 0,15$	Kecil (Small effect)
$< 0,02$	Sangat kecil/tidak signifikan

Dalam penelitian ini, f-Square digunakan untuk menilai kontribusi beban kerja (X1) dan motivasi kerja (X2) terhadap kepuasan kerja (Y). Perhitungan dan interpretasi nilai f^2 diperoleh dari output aplikasi SmartPLS 4.

3.5.3.2 Q-Square

Uji Q^2 (Q Square) dalam Structural Equation Modeling (SEM), khususnya pada Partial Least Squares (PLS), digunakan untuk mengukur seberapa baik model dapat memprediksi nilai-nilai yang tidak teramati (out-ofsample prediction). Ini juga dikenal sebagai predictive relevance dari model. Uji Q^2 memberikan informasi tentang kemampuan prediktif model, khususnya terkait variabel dependen atau konstruk endogen. Nilai ini membantu menentukan apakah model memiliki relevansi prediktif yang memadai, atau dengan kata lain, apakah model mampu menjelaskan data di luar sampel yang digunakan dalam pengujian model. Nilai $Q^2 > 0$ berarti model memiliki relevansi prediktif yang baik. Semakin tinggi nilainya, semakin

baik kemampuan prediktif model. Sebaliknya, $Q^2 < 0$ berarti model dianggap tidak memiliki relevansi prediktif. Jika hasil uji Q^2 negatif, artinya model tidak mampu memprediksi dengan baik variabel dependen.

3.6 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) melalui aplikasi SmartPLS 4. Pengujian ini difokuskan pada inner model, yaitu untuk melihat pengaruh antara variabel laten (beban kerja dan motivasi kerja) terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dalam pengujian ini, penilaian hipotesis didasarkan pada nilai koefisien jalur (path coefficient) serta nilai T-statistik yang dihasilkan dari proses bootstrapping.

Kriteria penerimaan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai T-statistik $> 1,96$, yang merupakan nilai T-tabel pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$).
- b. Sebaliknya, hipotesis ditolak apabila nilai T-statistik $\leq 1,96$, yang berarti pengaruh antara variabel tidak signifikan pada tingkat kepercayaan 95%.

Dengan demikian, jika hasil perhitungan menunjukkan bahwa T- statistik dari suatu jalur hubungan antar variabel lebih besar dari 1,96, maka hipotesis yang diajukan dinyatakan terbukti atau diterima dalam penelitian ini.

3.7 Uji Mediasi

Uji mediasi dalam SEM PLS dilakukan dengan mengevaluasi efek tidak langsung (indirect effect). Apabila efek tidak langsung menunjukkan hasil yang signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan mediasi. Jika efek langsung (direct effect) tetap signifikan meskipun mediator dipertimbangkan, maka mediasi yang terjadi disebut sebagai mediasi parsial. Sebaliknya, jika efek langsung menjadi tidak signifikan setelah memperhitungkan mediator, maka mediasi tersebut disebut mediasi penuh.

3.8 Model Fit

Uji model fit dilihat dari nilai SRMR. Nilai SRMR yang baik menurut (Hu & Bentler, 1998) harus di bawah 0.080. Nilai SRMR yang rendah mengindikasikan bahwa model memiliki tingkat kesalahan residual yang rendah antara matriks kovarian model dan data aktual. Angka ini menunjukkan bahwa perbedaan antara data yang diestimasi oleh model dengan data empiris berada dalam batas yang dapat diterima.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Karakteristik Responden

Deskripsi karakteristik responden dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin dan usia. Lebih lanjut mengenai deskripsi karakteristik responden dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel 4 1 Karakteristik Responden

No	Karakteristik Responden	Dimensi	Jumlah	%
1	Jenis kelamin	Laki-laki	46	46
		Perempuan	54	54
2	Usia	19-24 Tahun	50	50
		24-34 Tahun	49	49
		>34 Tahun	1	1

Sumber : Data primer yang di olah, 2025

Berdasarkan hasil analisis deskriptif tabel 4.1, mayoritas responden dalam penelitian ini adalah Perempuan, dengan persentase sebesar 54% atau sebanyak 54 orang, sedangkan responden laki-laki berjumlah 46 orang atau 46%. Total keseluruhan responden yang terlibat adalah 100 orang.

Dari segi usia, sebagian besar responden berada dalam rentan usia antara 19-24 tahun, yaitu sebanyak 50 orang atau 50%. Kelompok usia 24-34 tahun menyusul dengan persentase 49% (249 orang), sedangkan kelompok usia belah dari 34 tahun, hanya memiliki responden dengan persentase 1 % (1orang).

4.2 Deskripsi Variable Penelitian

Deskripsi variabel penelitian dimaksudkan untuk memberikan gambaran persepsi responden tentang beban kerja, motivasi kerja dan kinerja. Uraian pada deskripsi ini meliputi penjelasan tentang nilai indeks persepsi yang digunakan

untuk mengetahui derajat persepsi responden terhadap variabel yang diteliti. Sesuai dengan formula dan kriteria yang dijelaskan pada Bab III, tiga kriteria interpretasi yakni tinggi, sedang dan rendah digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 4 2 Gambaran Persepsi Responden

Presentase	Nilai tafsir
10,00 – 40,00 %	Rendah
40,01 – 70,00 %	Sedang
70,01 – 100 %	Tinggi

4.2.1 Deskripsi Variabel Beban Kerja (X1)

Beban kerja berkaitan erat dengan kapasitas tenaga kerja dalam menyelesaikan tugasnya dan menjadi salah satu faktor utama yang memengaruhi kinerja dan kesehatan kerja.

Menurut Mahawati et al., (2021), beban kerja adalah tekanan yang timbul akibat perbedaan antara kemampuan individu dengan tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan. Jika beban kerja terlalu tinggi dan tidak diimbangi dengan kapasitas yang memadai, maka akan menimbulkan kelelahan, stres kerja, bahkan penurunan produktivitas. Sebaliknya, beban kerja yang sesuai dapat menjadi pemacu karyawan untuk bekerja secara efektif dan efisien.

Beban kerja terbagi menjadi dua bentuk utama, yaitu beban kerja fisik (berhubungan dengan aktivitas jasmani) dan beban kerja mental (berhubungan dengan kemampuan berpikir, konsentrasi, dan pengambilan keputusan). Dalam lingkungan kerja modern, terutama yang berbasis target dan tenggat waktu, kombinasi keduanya sering kali menjadi

tantangan utama bagi para pekerja.

Dalam penelitian ini, variabel beban kerja diukur melalui lima indikator, yaitu Volume pekerjaan, Batas waktu pengerjaan, Keterbatasan waktu istirahat, Tingkat konsentrasi yang diperlukan, Kompleksitas tugas.

Kelima indikator ini disusun berdasarkan pendekatan yang dikembangkan oleh Winoto & Perkasa (2024), yang menekankan bahwa persepsi terhadap beban kerja dipengaruhi oleh intensitas tugas, tekanan waktu, dan kemampuan individu dalam menyelesaikan tanggung jawabnya.

Tabel 4.3 Nilai indeks indikator dan variabel beban kerja

Indikator Beban Kerja		Skala jawaban responden tentang variabel Beban Kerja					Total	Nilai Indeks
		1	2	3	4	5		
Jumlah tugas yang diberikan	F	1	1	9	53	36	100	
	%(FxS)	1	2	27	212	180	84,4	Tinggi
Kompleksitas tugas	F	0	6	14	45	35	100	
	%(FxS)	0	12	42	180	175	81,4	Tinggi
Tejanan waktu	F	1	1	19	46	33	100	
	%(FxS)	1	2	57	184	165	81,8	Tinggi
Tanggung jawab	F	0	4	10	54	32	100	
	%(FxS)	0	8	30	216	160	82,8	Tinggi
Kesesuaian beban dengan kemampuan	F	0	5	16	41	38	100	
	%(FxS)	0	10	48	164	190	82,4	Tinggi

Indikator pertama, yaitu Volume Pekerjaan, memperoleh nilai indeks sebesar 84,4%, yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasakan bahwa volume pekerjaan yang mereka terima cukup padat. Meskipun demikian, tingginya indeks ini menunjukkan bahwa responden masih mampu mengelola beban tersebut secara efektif. Volume kerja yang tinggi namun terstruktur menunjukkan bahwa responden terbiasa dengan ritme kerja yang intens namun tidak melebihi batas kemampuan kerja mereka.

Indikator kedua, yaitu Batas Waktu Pengerjaan, mencatatkan indeks sebesar 81,8%, yang menandakan bahwa sebagian besar karyawan merasa dikejar oleh tenggat waktu dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Meskipun dapat memicu tekanan, kondisi ini juga mencerminkan adanya sistem kerja yang dinamis dan terencana. Tenggat waktu yang ketat dapat meningkatkan kedisiplinan dan manajemen waktu apabila didukung oleh koordinasi kerja yang baik.

Indikator ketiga, yaitu Keterbatasan Waktu Istirahat, memperoleh indeks sebesar 81,8%, menunjukkan bahwa banyak responden merasa waktu istirahat yang mereka miliki kurang memadai akibat padatnya pekerjaan. Hal ini dapat berdampak pada tingkat kelelahan, namun juga memperlihatkan bahwa intensitas pekerjaan menuntut fokus dan konsentrasi tinggi. Pengelolaan waktu istirahat yang lebih baik dapat menjadi strategi untuk meningkatkan efisiensi kerja sekaligus menjaga kesehatan mental karyawan.

Indikator keempat, yaitu Tingkat Konsentrasi yang Diperlukan, mencatatkan nilai indeks sebesar 82,8%, yang menandakan bahwa pekerjaan yang dilakukan membutuhkan konsentrasi tinggi. Tuntutan konsentrasi ini mengindikasikan bahwa tugas-tugas yang dihadapi responden memerlukan ketelitian dan tanggung jawab besar, yang menjadi bagian dari beban kerja mental yang signifikan dalam lingkungan kerja profesional.

Indikator kelima, yaitu Kompleksitas Tugas, memperoleh indeks sebesar 82,4%, mencerminkan bahwa mayoritas responden mengerjakan tugas-tugas yang menantang dan bervariasi. Kompleksitas ini bisa berasal dari banyaknya jenis tugas, prosedur teknis, ataupun kebutuhan koordinasi antar tim. Meskipun kompleks, karyawan tetap mampu menanganinya dengan baik berkat pengalaman dan sistem kerja yang mendukung.

Secara keseluruhan, kelima indikator tersebut menunjukkan bahwa beban kerja yang dirasakan oleh responden berada pada tingkat tinggi namun masih dapat ditoleransi. Hal ini terlihat dari tingginya skor pada setiap indikator yang mencerminkan bahwa meskipun pekerjaan menuntut waktu, energi, dan fokus yang besar, para responden masih mampu menghadapinya dengan baik.

4.2.2 Deskripsi Variabel Motivasi Kerja (X2)

Pada dasarnya, motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi seseorang untuk bertindak dan menyelesaikan tugasnya secara optimal di tempat kerja. Menurut

Esisuarni et al., (2024), motivasi kerja mencakup keinginan, kebutuhan, dan harapan individu untuk mencapai tujuan tertentu yang dapat meningkatkan semangat serta produktivitas kerja. Dalam konteks organisasi, motivasi kerja menjadi salah satu faktor penting dalam menjaga kinerja pegawai dan mendorong keterlibatan terhadap tugas yang diberikan.

Motivasi kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik dari dalam diri karyawan seperti kepuasan pribadi dan ambisi, maupun faktor eksternal seperti penghargaan, lingkungan kerja, serta dukungan dari pimpinan. Berdasarkan pengertian tersebut, motivasi kerja dalam penelitian ini dirumuskan sebagai dorongan psikologis yang memengaruhi intensitas, arah, dan ketekunan karyawan dalam melaksanakan tugas di lingkungan organisasi.

Dalam penelitian ini, variabel motivasi kerja diukur melalui lima indikator, yaitu Kejelasan tujuan, Semangat dalam bekerja, Kebutuhan untuk berprestasi, Dorongan dari pimpinan, Kepuasan terhadap hasil kerja.

Kelima indikator tersebut mengacu pada teori motivasi kerja dari Robbins & Judge yang telah disesuaikan oleh Asi et al., (2021). Gambaran persepsi responden terhadap motivasi kerja dijelaskan dalam tabel berikut.

Tabel 4 4 Nilai indeks indikator dan variabel Motivasi Kerja

Indikator Motivasi kerja		Skala jawaban responden tentang variabel Motivasi kerja					Total	Nilai Indeks
		1	2	3	4	5		
Semangat dalam menyelesaikan tugas.	F	1	2	10	47	40	100	
	%(FxS)	1	4	30	188	200	84,6	Tinggi
Ketahanan terhadap tekanan kerja	F	0	3	16	43	38	100	
	%(FxS)	0	6	48	172	190	83,2	Tinggi
Tanggungjawab terhadap pekerjaan	F	1	1	17	50	31	100	
	%(FxS)	1	2	51	200	155	81,8	Tinggi
Kesesuaian tujuan pribadi dengan tujuan organisasi	F	0	5	11	44	40	100	
	%(FxS)	0	10	33	176	200	83,8	Tinggi
Kepuasan terhadap tantangan kerja	F	0	4	10	37	49	100	
	%(FxS)	0	8	30	148	245	86,2	Tinggi

Indikator pertama, yaitu Kejelasan Tujuan, memperoleh nilai indeks sebesar 84,6%, yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa memiliki pemahaman yang jelas mengenai tujuan kerja yang harus dicapai. Kejelasan tujuan ini membuat karyawan mampu mengarahkan energi dan usaha mereka secara lebih terfokus, sehingga meningkatkan efisiensi dalam bekerja. Tujuan kerja yang terukur dan realistis memudahkan karyawan untuk menentukan prioritas serta meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Indikator kedua, yaitu Semangat dalam Bekerja, mencatatkan

indeks sebesar 83,2%, menandakan bahwa mayoritas responden memiliki antusiasme tinggi dalam menjalankan tugas hariannya. Hal ini mencerminkan adanya motivasi intrinsik dalam diri karyawan yang dipicu oleh lingkungan kerja yang kondusif, hubungan sosial yang positif, serta adanya penghargaan atas pencapaian. Semangat kerja yang tinggi berdampak langsung pada produktivitas dan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Indikator ketiga, yaitu Kebutuhan untuk Berprestasi, memperoleh indeks sebesar 81,8%, yang menunjukkan bahwa responden memiliki dorongan untuk menunjukkan kinerja terbaik. Dorongan ini bisa muncul dari keinginan untuk diakui, memperoleh promosi, maupun kepuasan pribadi atas hasil kerja yang berkualitas. Karyawan yang memiliki motivasi berprestasi umumnya cenderung mengambil inisiatif, bertanggung jawab, dan tidak mudah puas dengan hasil yang biasa-biasa saja.

Indikator keempat, yaitu Dorongan dari Pimpinan, mencatatkan indeks sebesar 83,8%, menandakan bahwa sebagian besar karyawan merasa mendapatkan dukungan dan arahan yang positif dari atasan mereka. Bentuk dorongan tersebut dapat berupa umpan balik yang konstruktif, motivasi verbal, hingga pemberian tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuan. Kepemimpinan yang suportif terbukti meningkatkan rasa percaya diri dan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi.

Indikator kelima, yaitu Kepuasan terhadap Hasil Kerja, memperoleh indeks tertinggi sebesar 86,2%. Hal ini menunjukkan bahwa responden merasa puas terhadap hasil kerja yang mereka capai, baik dari segi kualitas output, pengakuan dari atasan, maupun kontribusi terhadap tim. Tingginya kepuasan kerja menjadi indikator penting dalam menciptakan loyalitas karyawan dan menurunkan tingkat stres kerja.

Secara keseluruhan, kelima indikator ini memberikan gambaran bahwa motivasi kerja para responden berada pada tingkat tinggi, yang ditunjukkan melalui antusiasme, kejelasan arah, serta kepuasan dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari. Hal ini menunjukkan kondisi psikologis dan organisasi yang mendukung terbentuknya motivasi kerja yang optimal.

4.2.3 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Dalam konteks organisasi, motivasi kerja menjadi salah satu faktor penting dalam menjaga kinerja pegawai dan mendorong keterlibatan terhadap tugas yang diberikan. Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang menyenangkan atau positif yang berasal dari penilaian terhadap pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja secara keseluruhan. Kepuasan ini mencerminkan seberapa jauh harapan seorang karyawan terhadap pekerjaannya sesuai dengan kenyataan yang ia alami di tempat kerja. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, maka semakin besar kemungkinan karyawan tersebut untuk bekerja secara produktif, loyal, dan termotivasi.

Menurut Augustine et al., (2022), kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi individu mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal-hal yang dianggap penting. Kepuasan ini tidak hanya bergantung pada gaji, tetapi juga pada hubungan antar rekan kerja, pengakuan atas hasil kerja, jenjang karier, serta kondisi lingkungan kerja secara keseluruhan.

Kepuasan kerja sangat penting bagi organisasi karena berkaitan langsung dengan kinerja, produktivitas, loyalitas, dan retensi karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi, sedangkan karyawan yang tidak puas cenderung mengalami burnout, turnover, hingga konflik kerja.

Dalam penelitian ini, variabel kepuasan kerja dirumuskan sebagai sikap positif individu terhadap pekerjaannya berdasarkan persepsi atas penghargaan, kenyamanan, hubungan kerja, dan pencapaian. Variabel ini diukur menggunakan lima indikator, yaitu Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, Kepuasan terhadap atasan, Kepuasan terhadap rekan kerja, Kepuasan terhadap promosi atau peluang karier, Kepuasan terhadap sistem pengupahan.

Kelima indikator tersebut mengacu pada teori kepuasan kerja dari Luthans (yang disederhanakan dalam penelitian oleh Augustine et al., 2022), di mana kepuasan kerja dinilai dari berbagai aspek yang menyentuh elemen intrinsik maupun ekstrinsik pekerjaan.

Selanjutnya, hasil tanggapan responden terhadap variabel ini akan

dijelaskan secara rinci dalam uraian per indikator.

Tabel 4 5 Nilai indeks indikator dan variabel Kepuasan Kerja

Indikator Kepuasan kerja		Skala jawaban responden tentang variabel Kepuasan kerja					Total	Nilai Indeks
		1	2	3	4	5		
Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri	F	0	6	14	40	40	100	
	%(FxS)	0	12	42	160	200	82,8	Tinggi
Kepuasan terhadap promosi	F	0	5	18	43	34	100	
	%(FxS)	0	10	54	172	170	81,2	Tinggi
Kepuasan terhadap atasan	F	0	7	15	43	35	100	
	%(FxS)	0	14	45	172	175	81,2	Tinggi
Kepuasan terhadap rekan kerja	F	1	6	12	40	41	100	
	%(FxS)	1	12	36	160	205	82,8	Tinggi
Kepuasan terhadap lingkungan kerja	F	2	3	13	41	41	100	
	%(FxS)	2	6	39	164	205	83,2	Tinggi

Indikator pertama, yaitu Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, memperoleh nilai indeks sebesar 82,8%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Pekerjaan yang dirasa bermakna, menantang, dan sesuai dengan kemampuan pribadi menjadi sumber utama kepuasan. Selain itu, variasi tugas dan kejelasan peran juga mendukung persepsi positif terhadap

pekerjaan itu sendiri. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan loyalitas dan motivasi kerja yang tinggi.

Indikator kedua, yaitu Kepuasan terhadap atasan, mencatatkan indeks sebesar 81,2%, menandakan bahwa hubungan antara karyawan dan atasan dinilai cukup baik oleh sebagian besar responden. Karyawan merasa atasan mereka bersikap adil, komunikatif, dan memberikan dukungan yang dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaan. Kepemimpinan yang suportif dan partisipatif menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kepuasan kerja dari sisi manajerial.

Indikator ketiga, yaitu Kepuasan terhadap rekan kerja, juga memperoleh indeks sebesar 81,2%. Nilai ini menunjukkan bahwa interaksi sosial di tempat kerja berjalan cukup harmonis. Responden merasa rekan kerja mereka saling membantu, kooperatif, dan mampu menciptakan suasana kerja yang positif. Hubungan kerja yang baik antar rekan dapat meningkatkan kenyamanan dan mengurangi potensi konflik dalam organisasi.

Indikator keempat, yaitu Kepuasan terhadap peluang promosi, mencatatkan indeks sebesar 82,8%, menandakan bahwa karyawan cukup puas dengan sistem jenjang karier yang tersedia. Adanya peluang pengembangan diri, pelatihan, serta sistem penilaian prestasi yang jelas memberikan harapan bagi karyawan untuk berkembang. Hal ini mencerminkan adanya persepsi keadilan dan transparansi dalam pemberian promosi.

Indikator kelima, yaitu Kepuasan terhadap sistem pengupahan, memperoleh nilai indeks sebesar 83,2%, yang menunjukkan bahwa responden merasa cukup puas dengan gaji dan tunjangan yang diterima. Kesesuaian antara beban kerja dengan kompensasi yang diberikan dianggap cukup adil dan memadai. Selain gaji pokok, tunjangan tambahan dan insentif juga turut berkontribusi terhadap tingkat kepuasan ini.

Secara keseluruhan, kelima indikator ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja responden berada dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa aspek-aspek penting dalam pekerjaan seperti hubungan sosial, kejelasan jenjang karier, dan sistem penghargaan telah dikelola dengan baik oleh organisasi. Kepuasan kerja yang tinggi berpotensi besar dalam meningkatkan produktivitas dan retensi karyawan dalam jangka panjang.

4.3 Hasil Analisis Data

4.3.1 Model Pengukuran (Outer Model)

4.3.1.1 Uji Validitas

1. Convergent Validity

Pengukuran Convergent Validity dilakukan dengan Outer Loadings dan Average Variance Extracted (AVE). Nilai Outer Loading harus lebih besar dari 0.7. Sementara nilai AVE harus lebih besar dari 0.5.

Tabel 4 6 Loading Factor

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
X1.1 <- BK	0.727	0.713	0.090	8.035	0,000
X1.2 <- BK	0.773	0.774	0.043	18.001	0,000
X1.3 <- BK	0.677	0.663	0.077	8.755	0,000
X1.4 <- BK	0.792	0.783	0.056	14.157	0,000
X1.5 <- BK	0.716	0.695	0.090	7.931	0,000
X2.1 <- MK	0.671	0.659	0.085	7.933	0,000
X2.2 <- MK	0.734	0.733	0.055	13.418	0,000
X2.3 <- MK	0.689	0.686	0.056	12.221	0,000
X2.4 <- MK	0.719	0.707	0.090	7.947	0,000
X2.5 <- MK	0.794	0.790	0.047	16.807	0,000
Y.1 <- KK	0.723	0.719	0.058	12.370	0,000
Y.2 <- KK	0.734	0.732	0.049	14.920	0,000
Y.3 <- KK	0.635	0.624	0.085	7.460	0,000
Y.4 <- KK	0.818	0.814	0.040	20.618	0,000
Y.5 <- KK	0.797	0.793	0.047	16.922	0,000

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil analisis outer loading, dapat disimpulkan bahwa semua indikator memiliki validitas yang baik terhadap konstraknya. Nilai outer loading untuk setiap indikator menunjukkan angka di atas 0,7, yang berarti setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk secara optimal. Pada konstruk Beban Kerja (BK), nilai outer loading berkisar antara 0.792 hingga 0.677. Sementara itu, konstruk Motivasi Kerja (MK), dan Kepuasan Kerja (KK) memiliki nilai antara 0.794 hingga 0.818.

2. Average Variance Extracted (AVE)

Pengukuran Convergent Validity dilakukan dengan Outer

Loadings dan Average Variance Extracted (AVE). Nilai Outer Loading harus lebih besar dari 0.7. Sementara nilai AVE harus lebih besar dari 0.5

Tabel 4 7 Average variance extracted (AVE)

Variabel	Average variance extracted (AVE)
BK	0.545
KK	0.553
MK	0.522

Sumber : Data primer yang diolah, 2025
Berdasarkan hasil analisis Average Variance Extracted (AVE), nilai AVE untuk masing-masing konstruk juga menunjukkan hasil yang baik, di mana seluruh nilai AVE lebih besar dari 0.5. Beban Kerja (BK) memiliki AVE sebesar 0.545, Motivasi Kerja (KK) 0.553 dan Kepuasan Kerja (MK) 0.522 Hal ini mengindikasikan bahwa setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians dari indikator yang digunakan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model pengukuran yang digunakan telah memenuhi syarat validitas konvergen. Indikator-indikator pada konstruk BK, MK, KK terbukti valid dan dapat diandalkan untuk merepresentasikan masing-masing konstruk laten.

3. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Discriminant Validity digunakan untuk menguji sejauh mana suatu konstruk benar benar berbeda dari konstruk lain.

Pengukuran Discriminant Validity dilakukan dengan membandingkan cross loading masing-masing konstruk, Fornell-Lacker Criterion, dan Heterotrait-monotrait ratio (HTMT). Nilai loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai loading dengan konstruk yang lain. Sementara dalam Fornell-Lacker, suatu variabel laten dinilai memenuhi validitas diskriminan jika nilai akar kuadrat AVE (Average Variance Extracted) di diagonal tabel harus lebih besar dibandingkan korelasi antara variabel tersebut dengan variabel lainnya dan HTMT kurang dari 0.85.

Tabel 4 8 Cross Loading

	BK	KK	MK
X1.1	0.727	0.346	0.542
X1.2	0.435	0.431	0.723
X1.3	0.365	0.671	0.449
X1.4	0.773	0.484	0.450
X1.5	0.585	0.499	0.734
X2.1	0.545	0.734	0.477
X2.2	0.677	0.420	0.328
X2.3	0.368	0.449	0.635
X2.4	0.350	0.689	0.453
X2.5	0.792	0.405	0.520
Y.1	0.540	0.399	0.818
Y.2	0.471	0.719	0.459
Y.3	0.716	0.463	0.571
Y.4	0.456	0.567	0.797
Y.5	0.405	0.794	0.585

Pada uji cross loading, terlihat bahwa setiap indikator memiliki nilai loading faktor yang lebih tinggi pada variabel laten yang diukurnya dibandingkan dengan variabel laten lainnya.

Sebagai contoh, indikator X1.1, X1.4, dan X1.5 memiliki nilai loading tertinggi terhadap konstruk Beban Kerja (BK) dibandingkan dengan loading-nya terhadap konstruk lain, yaitu Kepuasan Kerja (KK) dan Motivasi Kerja (MK). Hal serupa juga terlihat pada indikator-indikator X2.1, X2.4, dan X2.5 yang menunjukkan nilai loading tertinggi pada konstruk Kepuasan Kerja (KK) dibandingkan dengan konstruk lainnya.

Demikian pula untuk indikator-indikator Y.1, Y.3, dan Y.4, seluruhnya menunjukkan nilai loading yang lebih besar terhadap konstruk Motivasi Kerja (MK) daripada terhadap Beban Kerja maupun Kepuasan Kerja. Nilai-nilai ini menunjukkan bahwa setiap indikator dalam model lebih merepresentasikan konstruk yang seharusnya diukur.

Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing indikator dalam model penelitian ini secara konsisten mampu mengukur konstruk yang tepat, karena nilai loading-nya lebih tinggi pada konstruk yang dimaksud dibandingkan konstruk lainnya. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa validitas diskriminan melalui analisis cross loading telah terpenuhi dalam penelitian ini.

Tabel 4 9 Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)

Konstruk	<i>Heterotrait-monotrait ratio</i> (HTMT)
KK<->BK	0.833
MK<->BK	0.835
MK<->KK	0.827

Berdasarkan hasil uji Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT),

terlihat bahwa seluruh nilai HTMT antar konstruk dalam model penelitian ini berada di bawah ambang batas 0.85, yang menunjukkan bahwa validitas diskriminan telah terpenuhi. Sebagai contoh, nilai HTMT antara Kepuasan Kerja (KK) dan Beban Kerja (BK) adalah sebesar 0.833, sedangkan nilai HTMT antara Motivasi Kerja (MK) dan Beban Kerja (BK) tercatat sebesar 0.835. Sementara itu, hubungan antara Motivasi Kerja (MK) dan Kepuasan Kerja (KK) juga menunjukkan nilai yang masih dalam batas aman, yaitu sebesar 0.827.

Ketiga nilai tersebut menunjukkan bahwa korelasi antar konstruk dalam model ini masih dalam rentang yang dapat diterima, tanpa indikasi adanya masalah tumpang tindih atau kegagalan diskriminasi antar variabel laten. Dengan demikian, metode HTMT memberikan bukti yang kuat bahwa masing-masing konstruk dalam model penelitian ini memiliki diskriminasi yang baik terhadap konstruk lainnya. Hasil ini semakin memperkuat keandalan dan validitas dari model struktural yang digunakan dalam penelitian.

Tabel 4 10 Fornell-Lacker Criterion

	BK	KK	MK
BK	0.740		
KK	0.698	0.798	
MK	0.680	0.692	0.760

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Pengujian menggunakan Fornell-Larcker Criterion juga memberikan hasil yang positif. Dalam pengujian ini, nilai diagonal pada tabel menunjukkan akar kuadrat dari Average Variance Extracted (AVE) masing-masing konstruk, yang seharusnya lebih besar dibandingkan korelasi antar konstruk lainnya dalam model.

Sebagai contoh, nilai akar AVE untuk variabel Beban Kerja (BK) adalah 0.740, yang lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan Kepuasan Kerja (KK) sebesar 0.698 dan Motivasi Kerja (MK) sebesar 0.680. Demikian pula, nilai akar AVE untuk variabel Kepuasan Kerja (KK) adalah 0.798, lebih besar daripada korelasinya dengan BK (0.698) dan MK (0.692). Hal serupa juga terlihat pada konstruk Motivasi Kerja (MK), di mana nilai diagonalnya adalah 0.760, lebih tinggi dari korelasinya terhadap BK dan KK.

Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing konstruk dalam model memiliki diferensiasi yang jelas satu sama lain. Nilai akar AVE yang lebih tinggi dari korelasi antar konstruk menjadi bukti bahwa setiap konstruk memang mengukur konsep

yang berbeda secara valid.

Berdasarkan hasil pengujian validitas diskriminan menggunakan tiga pendekatan, yaitu Cross Loading, Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), dan Fornell-Larcker Criterion, dapat disimpulkan bahwa validitas diskriminan dalam model penelitian ini telah terpenuhi dengan baik. Ketiga metode tersebut memberikan hasil yang konsisten bahwa konstruk-konstruk dalam model saling berbeda secara konseptual dan statistik, sehingga model layak digunakan dalam pengujian hipotesis.

4.3.1.2 Uji Reabilitas

Uji reabilitas dilakukan dengan melihat composite reability dan conbach's alpha. Konstruk dikatakan reliabel jika nilai composite reability dan conbach's alpha nya lebih dari 0.7.

Tabel 4 11 Nilai conbach's alpha dan composite reability

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_c)
BK	0.793	0.856
KK	0.796	0.860
MK	0.771	0.845

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini memiliki nilai yang digunakan telah memenuhi kriteria reliabilitas internal. Konstruk Beban Kerja (BK) memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.793 dan Composite Reliability sebesar 0.856, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam konstruk ini konsisten dalam

mengukur dimensi beban kerja. Nilai ini mengindikasikan bahwa responden memberikan jawaban yang stabil dan dapat diandalkan terhadap pernyataan yang berkaitan dengan beban kerja.

Selanjutnya, konstruk Kepuasan Kerja (KK) menunjukkan hasil yang sangat baik, dengan Cronbach's Alpha sebesar 0.796 dan Composite Reliability sebesar 0.860. Nilai ini mencerminkan bahwa indikator yang membentuk kepuasan kerja memiliki konsistensi internal yang sangat kuat dan dapat diandalkan dalam mengukur kepuasan responden terhadap pekerjaan mereka.

Sementara itu, konstruk Motivasi Kerja (MK) juga menunjukkan tingkat reliabilitas yang tinggi, dengan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.771 dan Composite Reliability sebesar 0.845. Ini menunjukkan bahwa seluruh indikator dalam konstruk ini mampu memberikan hasil yang konsisten dalam mengukur tingkat motivasi kerja karyawan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa ketiga konstruk dalam model penelitian ini—Beban Kerja, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja—memiliki reliabilitas yang baik. Seluruh nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability berada di atas batas minimum 0.7, yang menunjukkan bahwa instrumen pengukuran dalam penelitian ini memiliki konsistensi internal yang memadai dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

4.3.2 Model Struktural (inner Model)

4.3.2.1 R-Square

Tabel 4 12 R-Square

Variabel	R-Square	R-square adjusted
KK	0.543	0.533
MK	0.349	0.342

Nilai R-Square untuk variabel Kepuasan Kerja (KK) adalah sebesar 0.543, yang berarti bahwa sebesar 54,3% variasi dalam kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model, seperti Beban Kerja (BK) dan Motivasi Kerja (MK). Sementara itu, nilai R-Square Adjusted sebesar 0.533 menunjukkan bahwa setelah penyesuaian terhadap jumlah prediktor yang digunakan dalam model, masih terdapat 53,3% variasi pada kepuasan kerja yang dapat dijelaskan.

Nilai R-Square untuk variabel Motivasi Kerja (MK) adalah sebesar 0.349. Artinya, sebesar 34,9% variasi dalam motivasi kerja dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model. Nilai R-Square Adjusted untuk variabel ini adalah 0.342, yang berarti setelah penyesuaian, masih terdapat 34,2% variasi pada motivasi kerja yang dapat dijelaskan oleh model.

Nilai-nilai ini menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang cukup baik, terutama pada konstruk Kepuasan Kerja, karena lebih dari separuh variasi dalam konstruk

tersebut dapat dijelaskan oleh variabel-variabel dalam model. Namun, masih terdapat sekitar 45,7% variasi pada Kepuasan Kerja dan 65,1% variasi pada Motivasi Kerja yang tidak dijelaskan oleh model, yang kemungkinan berasal dari faktor lain di luar variabel yang diteliti, seperti lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, atau faktor-faktor pribadi karyawan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan, nilai R-Square pada variabel endogen menunjukkan bahwa model yang digunakan dalam penelitian ini memiliki kelayakan yang cukup baik dalam menjelaskan variasi yang terjadi pada kepuasan kerja dan motivasi kerja karyawan. Model ini dapat digunakan sebagai dasar untuk pengujian hipotesis selanjutnya.

4.3.2.2 F-Square

Tabel 4.13 F-Square

Variabel	F ² Predict
BK → KK	0.225
MK → KK	0.207
BK → MK	0.235

Nilai F-Square (f^2) digunakan untuk melihat seberapa besar kontribusi masing-masing variabel independen dalam memengaruhi variabel dependen dalam model. Nilai F-Square memberikan informasi mengenai kekuatan efek prediktor terhadap konstruk endogen. Interpretasi nilai f^2 secara umum adalah: 0.02 = kecil, 0.15 = sedang, dan 0.35 = besar.

Berdasarkan hasil pengolahan data, nilai F-Square untuk hubungan antara Beban Kerja (BK) terhadap Kepuasan Kerja (KK) adalah sebesar 0.225. Nilai ini termasuk dalam kategori efek sedang, yang berarti beban kerja memberikan kontribusi sedang dalam menjelaskan variasi kepuasan kerja karyawan.

Sementara itu, nilai F-Square untuk hubungan antara Motivasi Kerja (MK) terhadap Kepuasan Kerja (KK) adalah sebesar 0.207, yang juga berada dalam kategori efek sedang. Ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh yang cukup berarti dalam menjelaskan kepuasan kerja.

Lalu untuk nilai F-Square untuk hubungan (BK) Beban Kerja terhadap (MK) Motivasi Kerja adalah sebesar 0.235, Nilai ini termasuk dalam kategori efek sedang, yang berarti beban kerja memberikan kontribusi sedang dalam menjelaskan variasi Motivasi kerja karyawan.

Dengan demikian, ketiga jalur hubungan antar variabel dalam penelitian ini memberikan kontribusi yang cukup berarti dan moderat terhadap perubahan variabel dependen masing-masing. Tidak terdapat pengaruh yang terlalu kecil maupun terlalu besar secara individual. Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja dan motivasi kerja memiliki peran yang penting dan seimbang dalam memengaruhi kepuasan kerja maupun dalam saling memengaruhi satu sama lain. Oleh karena itu, kedua faktor

ini perlu diperhatikan secara bersamaan dalam strategi manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan memuaskan bagi karyawan.

4.3.2.3 Q-Square

Tabel 4 14 Q-Square

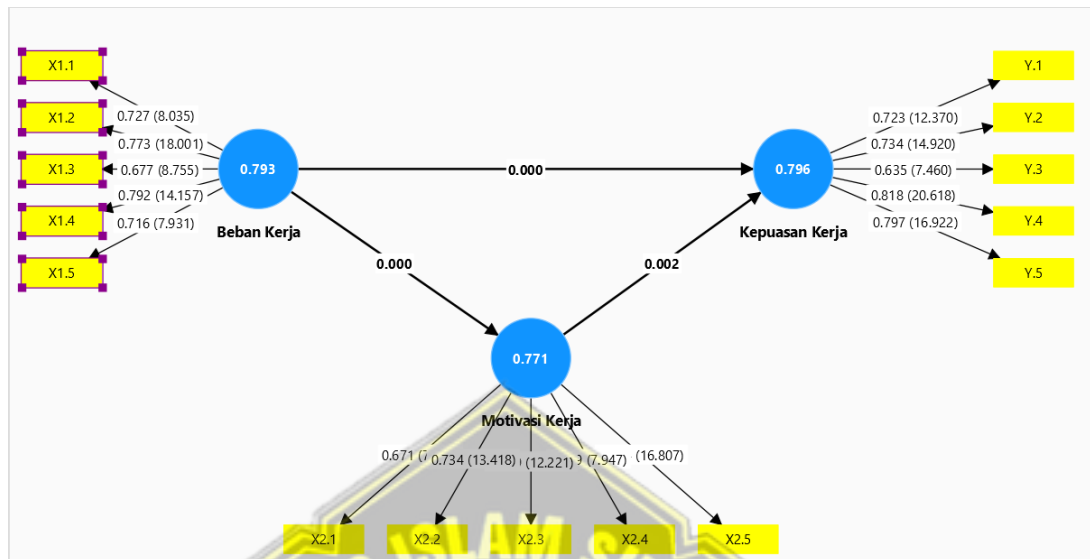
Variabel	Q ² Predict
KK	0.370
MK	0.291

Berdasarkan tabel hasil uji Q² Predict di atas, Kepuasan Kerja (KK) memiliki nilai Q² Predict sebesar 0,370. Nilai ini mengindikasikan bahwa model mampu menjelaskan sebesar 37% variabilitas dari variabel Kepuasan Kerja, sedangkan sisanya sebesar 63% dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Nilai ini tergolong cukup baik, yang menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang layak terhadap variabel Kepuasan Kerja.

Sementara itu, Motivasi Kerja (MK) memiliki nilai Q² Predict sebesar 0,291, yang berarti model dapat menjelaskan 29,1% variabilitas dari variabel tersebut. Sisa 70,9% dijelaskan oleh faktor eksternal di luar model. Meskipun nilai ini lebih rendah dibandingkan KK, namun masih menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif terhadap Motivasi Kerja.

Secara keseluruhan, hasil nilai Q² Predict ini menunjukkan bahwa model yang digunakan dalam penelitian memiliki kemampuan prediksi yang cukup baik dan dapat digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel dalam penelitian ini.

4.4 Uji Hipotesis



Bootstrapping adalah salah satu metode statistik yang digunakan dalam SEM PLS untuk menguji signifikansi hubungan antar variabel dalam model struktural. Pengujian signifikansi hipotesis dapat dilihat dari nilai p values dan t statistics yang didapatkan melalui metode bootstrapping pada tabel Path Coefficient. Dengan kriteria nilai signifikansi p value < 0.05 dan nilai t statistics > 1.96, maka hipotesis dapat diterima. Untuk mengetahui pengaruh hubungan antar variabel dapat dilihat melalui koefisien jalur.

Tabel 4.15 Path Coefficient

Konstruk	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
BK → KK	0.418	0.437	0.115	3.620	0.000
BK → MK	0.591	0.605	0.098	6.045	0.000
MK → KK	0.408	0.396	0.129	3.160	0.002

Berdasarkan Tabel diatas, hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. **Hipotesis 1 (H1)** – Pengaruh Beban Kerja (BK) terhadap Kepuasan Kerja (KK) Nilai path coefficient untuk hubungan ini adalah sebesar 0.418 dengan T-statistik sebesar 3.620 dan P-value sebesar 0.000. Karena nilai $P < 0,05$ dan T-statistik $> 1,96$, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara beban kerja terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin proporsional beban kerja yang diberikan kepada karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan.
2. **Hipotesis 2 (H2)** – Pengaruh Beban Kerja (BK) terhadap Motivasi Kerja (MK) Nilai path coefficient pada hubungan ini adalah sebesar 0.591 dengan T-statistik sebesar 6.045 dan P-value sebesar 0.000. Karena nilai $P < 0,05$ dan T-statistik $> 1,96$, maka hubungan ini juga signifikan secara statistik. Hal ini menunjukkan bahwa semakin proporsional beban kerja yang diberikan, maka semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan.
3. **Hipotesis 3 (H3)** – Pengaruh Motivasi kerja (MK) terhadap Kepuasan Kerja (KK) Nilai path coefficient pada hubungan ini adalah sebesar 0.408 dengan T-statistik sebesar 3.160 dan P-value sebesar 0.002. Karena nilai $P < 0,05$ dan T-statistik $> 1,96$, maka hubungan ini signifikan secara statistik. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja karyawan, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang mereka rasakan.

Secara keseluruhan, ketiga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini berhasil diterima, karena semua jalur menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan ($P < 0,05$). Dengan demikian, beban kerja dan motivasi kerja terbukti memiliki kontribusi penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Model

ini dapat digunakan sebagai dasar untuk pengembangan kebijakan yang bertujuan meningkatkan kinerja dan kesejahteraan karyawan.

4.5 Uji Mediasi

Tabel 4 16 Uji Mediasi

Konstruk	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
BK->MK->KK	0.241	0.239	0.090	2.695	0.007

Berdasarkan tabel hasil uji mediasi di atas, diperoleh nilai specific indirect effect untuk jalur mediasi melalui variabel Motivasi Kerja terhadap pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja:

Nilai *path coefficient* dari jalur mediasi tersebut adalah sebesar 0.241, dengan nilai T-statistik sebesar 2.695 dan p-value sebesar 0.007. Karena nilai T-statistik lebih besar dari 1.96 dan p-value lebih kecil dari 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa hubungan ini signifikan secara statistik.

Hasil ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara Beban Kerja dan Kepuasan Kerja. Artinya, beban kerja yang terukur dan sesuai dengan kemampuan karyawan akan meningkatkan motivasi kerja mereka, dan pada akhirnya akan berdampak positif terhadap kepuasan kerja yang dirasakan.

Efek mediasi ini menunjukkan bahwa upaya manajemen dalam mengelola beban kerja karyawan tidak hanya akan berdampak langsung terhadap kepuasan kerja, tetapi juga melalui peningkatan motivasi kerja sebagai jalur tidak langsung. Peran motivasi sebagai variabel intervening ini penting untuk dipahami, karena dapat memperkuat efek positif beban

kerja yang proporsional terhadap hasil psikologis yang lebih menyeluruh.

Dengan demikian, manajemen PT Telkom Yogyakarta perlu memperhatikan bahwa menciptakan sistem kerja yang realistis dan menantang dapat menumbuhkan motivasi kerja, yang selanjutnya memperbesar dampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Pendekatan ini membantu organisasi membangun lingkungan kerja yang lebih produktif dan berorientasi pada kesejahteraan psikologis karyawan.

4.6 Uji Model Fit

Tabel 4 17 Uji Model Fit

Indikator	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.088	0.088
d_ ULS	0.935	0.935
d_ G	0.326	0.326
Chi-square	182.060	182.060
NFI	0.711	0.711

Berdasarkan hasil uji Model Fit dari masing-masing indikator yang digunakan untuk mengevaluasi kesesuaian model pada tabel di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut:

Standardized Root Mean Square Residual (SRMR), nilai SRMR sebesar 0,088 baik pada Saturated Model maupun Estimated Model. Nilai ini sedikit melebihi ambang batas umum 0,08, namun masih tergolong mendekati batas yang dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat ketidaksesuaian antara matriks kovarians yang diobservasi dan matriks kovarians model relatif kecil, sehingga model dapat dikatakan memiliki kesesuaian yang cukup baik.

d_{ULS} (*Squared Euclidean Distance*), nilai d_{ULS} sebesar 0,935 pada kedua model mengukur tingkat ketidaksesuaian model berdasarkan jarak Euclidean kuadrat. Nilai ini masih tergolong rendah, yang menunjukkan bahwa model memiliki kecocokan yang memadai terhadap data yang digunakan.

d_{G} (*Geodesic Distance*), nilai d_{G} sebesar 0,326 pada Saturated Model maupun Estimated Model menunjukkan bahwa jarak geodesik antara matriks kovarians model dan data aktual juga rendah. Hal ini memperkuat bahwa model memiliki tingkat kesesuaian yang baik.

Chi-Square, nilai sebesar 182,060 pada kedua model menunjukkan adanya perbedaan antara matriks kovarians model dan matriks kovarians data. Namun demikian, nilai Chi-Square cenderung sensitif terhadap ukuran sampel, sehingga interpretasinya sebaiknya dikombinasikan dengan indikator fit lainnya.

Normed Fit Index (NFI), nilai NFI sebesar 0,711 menunjukkan bahwa model telah mampu menjelaskan sekitar 71,1% dari data yang diobservasi dibandingkan dengan model nol (baseline model). Meskipun nilai ini belum mencapai batas ideal 0,90, namun nilai ini sudah cukup mendekati dan menunjukkan bahwa model memiliki kecocokan yang moderat.

Secara keseluruhan, hasil uji Model Fit menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian yang cukup baik, terutama ditunjukkan oleh indikator SRMR, d_{ULS} , dan d_{G} . Walaupun nilai NFI belum ideal, model

ini tetap dapat dianggap layak digunakan dalam menganalisis hubungan antar variabel dalam penelitian ini.

4.7 Pembahasan Hasil Penelitian

4.7.1 Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 1 dalam penelitian ini, diperoleh bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Nilai path coefficient antara variabel Beban Kerja (BK) terhadap Kepuasan Kerja (KK) adalah sebesar 0.418, dengan nilai T-statistik sebesar 3.620 dan p-value sebesar 0.000, yang berarti pengaruhnya signifikan pada tingkat kepercayaan 95% (karena $p < 0.05$ dan $t > 1.96$).

Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu seperti yang dilakukan oleh Putri et al., (2022) dan Ignatius & Al Rizki (2022), yang menyimpulkan bahwa beban kerja yang proporsional akan berdampak positif terhadap tingkat kepuasan kerja. Sebaliknya, beban kerja yang terlalu berat dapat menimbulkan stres kerja dan menurunkan motivasi serta kepuasan.

Dalam konteks PT Telkom Yogyakarta, beban kerja mencakup volume pekerjaan, batas waktu, intensitas konsentrasi, serta kompleksitas tugas. Beban kerja yang tinggi namun terukur dapat menjadi tantangan yang mendorong peningkatan kinerja, namun apabila tidak dikelola dengan baik justru dapat menjadi beban yang menurunkan produktivitas.

Sebagai ilustrasi, karyawan yang menerima target kerja harian

yang jelas dan sesuai kemampuan, serta mendapat dukungan dari sistem dan rekan kerja, akan merasa puas karena mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik. Sebaliknya, beban kerja yang tidak rasional dapat menimbulkan tekanan yang menyebabkan kelelahan mental maupun fisik. Dengan demikian, hasil penelitian ini menggarisbawahi pentingnya manajemen beban kerja yang adil dan proporsional dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

4.7.2 Pengaruh Beban Kerja Terhadap Motivasi Kerja

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, dengan nilai path coefficient sebesar 0.591, T-statistik sebesar 6.045, dan p-value sebesar 0.000. Dengan demikian, H2 juga diterima karena memenuhi kriteria signifikansi statistik.

Hasil ini didukung oleh penelitian Robiyanto (2021) dan Mahawati et al., (2021), yang menyatakan bahwa beban kerja memiliki pengaruh langsung terhadap semangat dan dorongan kerja seseorang. Beban kerja yang sesuai dengan kemampuan dapat memacu semangat kerja, sementara beban kerja yang terlalu berat akan menurunkan motivasi karyawan.

Dalam konteks PT Telkom Yogyakarta, motivasi kerja karyawan dapat terdorong apabila mereka merasa bahwa tugas dan tanggung jawab yang diberikan masih dalam batas kemampuan mereka dan menantang untuk diselesaikan. Hal ini menciptakan suasana kerja yang mendorong

karyawan untuk mencapai prestasi yang lebih baik.

Sebagai ilustrasi, seorang karyawan yang mendapat target kerja harian yang realistis dan mampu dicapai dengan usaha yang proporsional akan merasa tertantang dan bersemangat menyelesaikan pekerjaannya. Situasi ini akan meningkatkan motivasi kerja secara alami. Dengan demikian, beban kerja yang dikelola secara adil dan profesional terbukti mampu mendorong motivasi kerja karyawan secara positif.

4.7.3 Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 3 dalam penelitian ini, diperoleh hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Nilai path coefficient antara variabel Motivasi Kerja (MK) terhadap Kepuasan Kerja (KK) sebesar 0.408, dengan T-statistik sebesar 3.160 dan p-value sebesar 0.002. Karena $p < 0.05$ dan $t > 1.96$, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja signifikan secara statistik.

Hasil ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Maryani et al., (2021) dan Sembiring (2020), yang menyatakan bahwa motivasi kerja berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang memiliki dorongan internal kuat untuk berprestasi, berkembang, dan dihargai atas kinerjanya, cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Dalam konteks PT Telkom Yogyakarta, motivasi kerja diukur melalui beberapa indikator seperti kejelasan tujuan, semangat kerja,

kebutuhan untuk berprestasi, dorongan dari pimpinan, dan kepuasan terhadap hasil kerja. Ketika perusahaan mampu membangkitkan motivasi melalui kepemimpinan yang suportif, pemberian tantangan yang bermakna, dan penghargaan terhadap kinerja, maka karyawan akan merasa lebih dihargai dan terlibat, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kepuasan kerja mereka.

Sebagai ilustrasi, seorang karyawan yang diberikan ruang untuk mengembangkan diri, diberikan kepercayaan oleh atasan, serta mendapatkan pengakuan atas pencapaiannya, akan merasa pekerjaannya lebih berarti. Rasa puas yang muncul dari kondisi ini tidak hanya meningkatkan semangat kerja, tetapi juga loyalitas terhadap organisasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting dalam membentuk kepuasan kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus mendorong motivasi karyawan melalui komunikasi yang terbuka, sistem penghargaan yang adil, dan kesempatan pengembangan diri yang berkelanjutan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan terhadap pengaruh beban kerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT Telkom Yogyakarta, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hal ini menunjukkan bahwa ketika beban kerja yang diterima karyawan dirasa wajar, sesuai kemampuan, dan tidak berlebihan, maka kepuasan kerja akan meningkat. Sebaliknya, beban kerja yang terlalu tinggi, apalagi tanpa diimbangi dengan dukungan atau kompensasi yang memadai, dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memastikan bahwa beban kerja diberikan secara proporsional dan disesuaikan dengan kapasitas individu.

2. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Ini berarti bahwa semakin tinggi motivasi kerja karyawan baik yang berasal dari dalam diri maupun dari lingkungan kerja maka semakin besar kepuasan yang dirasakan. Faktor-faktor seperti kejelasan tujuan, semangat kerja, dukungan dari pimpinan, serta penghargaan atas pencapaian menjadi pendorong utama kepuasan kerja. Karyawan yang termotivasi akan merasa pekerjaannya lebih bermakna dan memberikan kontribusi lebih maksimal bagi perusahaan.

3. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja

Artinya, motivasi kerja yang tinggi secara langsung berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan merasa memiliki tujuan yang jelas, mendapatkan dorongan dari pimpinan, serta merasa dihargai atas pencapaian mereka, maka muncul rasa puas dalam bekerja yang mendorong keterlibatan dan loyalitas.

Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya bergantung pada aspek struktural pekerjaan, tetapi juga pada dorongan psikologis dan emosional yang mendorong seseorang untuk berkinerja optimal. Motivasi kerja menjadi fondasi penting dalam membangun perasaan positif terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, sehat, dan berorientasi pada hasil.

Dengan demikian, untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan di PT Telkom Yogyakarta, manajemen perlu secara konsisten menciptakan sistem kerja yang mampu menumbuhkan dan menjaga motivasi karyawan. Strategi yang dapat diterapkan antara lain: menyediakan sistem penghargaan yang adil, memberikan ruang pengembangan karier, membangun komunikasi yang terbuka, serta menerapkan kepemimpinan yang suportif dan menginspirasi.

5.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian, penelitian ini memberikan wawasan strategis bagi manajemen PT Telkom Yogyakarta mengenai pentingnya pengelolaan beban kerja dan peningkatan motivasi kerja dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Berikut adalah implikasi manajerial yang relevan:

1. Pengelolaan Beban Kerja

PT Telkom Yogyakarta perlu melakukan evaluasi rutin terhadap distribusi beban kerja karyawan agar tetap proporsional dan sesuai dengan kapasitas masing-masing individu. Perusahaan disarankan untuk menyusun standar operasional prosedur (SOP) yang jelas dalam hal target kerja dan waktu penyelesaian, serta mempertimbangkan faktor lingkungan seperti cuaca dan kondisi lapangan dalam menentukan target kinerja, terutama pada divisi pemasaran jaringan. Penggunaan sistem monitoring beban kerja berbasis data dapat menjadi alat bantu dalam mencegah kelebihan beban kerja yang berdampak pada stres dan penurunan produktivitas.

2. Peningkatan Motivasi Kerja

Manajemen perlu memperkuat sistem motivasi kerja, baik dari aspek intrinsik maupun ekstrinsik. Secara internal, karyawan perlu diberikan pemahaman tentang tujuan kerja yang jelas dan peluang pengembangan diri. Secara eksternal, perusahaan dapat memberikan penghargaan atas kinerja, menciptakan iklim kerja yang suportif, serta menjalin komunikasi yang terbuka antara atasan dan bawahan. Program pelatihan kepemimpinan bagi manajer dan supervisor juga dapat memperkuat peran mereka dalam memotivasi tim secara efektif.

3. Keseimbangan antara Tuntutan dan Dukungan

Kombinasi antara beban kerja yang wajar dan motivasi kerja yang tinggi menjadi kunci utama dalam meningkatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, PT Telkom Yogyakarta disarankan menerapkan pendekatan manajemen berbasis kesejahteraan karyawan (*employee well-being*), yang tidak hanya fokus pada pencapaian target, tetapi juga memperhatikan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, dukungan psikologis, dan pengelolaan stres kerja secara kolektif.

4. Penyusunan Kebijakan SDM Berbasis Data

Implikasi manajerial lainnya adalah pentingnya pengambilan keputusan strategis SDM berdasarkan data kuantitatif, seperti hasil survei kepuasan kerja, beban kerja per divisi, dan tingkat motivasi karyawan. Data ini dapat menjadi dasar dalam menyusun kebijakan, termasuk rotasi kerja, pemberian insentif, maupun intervensi dalam situasi ketidakpuasan kerja yang berulang. Dengan kebijakan berbasis data, perusahaan akan lebih adaptif dalam menghadapi tantangan dinamis dunia kerja.

Dengan menerapkan strategi-strategi manajerial di atas, diharapkan PT Telkom Yogyakarta mampu menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan, yang pada akhirnya akan meningkatkan loyalitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

5.3 Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan wawasan bahwa interaksi antara Beban Kerja dan Motivasi Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Temuan ini memperkuat teori-teori sebelumnya yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari kombinasi berbagai faktor, baik dari tekanan eksternal seperti beban kerja, maupun faktor internal seperti motivasi individu.

Dengan implikasi ini, hasil penelitian memberikan kontribusi teoritis yang relevan dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami faktor-faktor penentu kepuasan kerja di lingkungan kerja modern. Penelitian ini menegaskan pentingnya pendekatan multidimensional dalam menjelaskan perilaku karyawan dan kepuasan kerja, yang tidak bisa hanya dilihat dari satu sisi saja.

Selain itu, penelitian ini dapat menjadi landasan bagi studi-studi selanjutnya untuk mengembangkan model yang lebih komprehensif, dengan memasukkan variabel-variabel lain seperti stres kerja, kepemimpinan, work-life balance, atau budaya organisasi, guna memahami lebih dalam dinamika kepuasan kerja di berbagai sektor industri.

5.4 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dan dapat menjadi masukan bagi penelitian selanjutnya. Salah satu keterbatasannya adalah lingkup penelitian yang hanya dilakukan pada karyawan PT Telkom Yogyakarta, sehingga hasil temuan belum tentu dapat digeneralisasikan ke perusahaan lain, terutama yang memiliki karakteristik organisasi, budaya kerja, atau sistem manajemen SDM yang berbeda.

Selain itu, model penelitian ini hanya mencakup variabel Beban Kerja dan Motivasi Kerja sebagai faktor yang memengaruhi Kepuasan Kerja. Padahal, dalam praktiknya, terdapat banyak faktor lain yang berpotensi memengaruhi kepuasan kerja, seperti gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, dan work-life balance, yang belum dianalisis dalam penelitian ini.

Penelitian ini juga menggunakan pendekatan kuantitatif dengan instrumen kuesioner tertutup, yang berfokus pada persepsi responden dalam bentuk pilihan skala Likert. Dengan pendekatan ini, penelitian belum menggali secara mendalam pengalaman atau alasan subjektif di balik persepsi responden terhadap beban kerja dan motivasi mereka. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan model penelitian yang lebih luas, menambahkan variabel lain yang relevan, serta mempertimbangkan pendekatan kualitatif atau mixed-method untuk mendapatkan pemahaman yang lebih menyeluruh terhadap dinamika kepuasan kerja karyawan.

5.5 Agenda Penelitian Mendatang

Agenda penting dalam penelitian selanjutnya adalah mengeksplorasi variabel-variabel lain yang berpotensi memberikan kontribusi terhadap pemahaman yang lebih menyeluruh tentang faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Variabel seperti gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, stres kerja, atau work-life balance dapat dijadikan tambahan dalam model penelitian untuk melihat sejauh mana faktor-faktor tersebut turut memengaruhi kepuasan kerja dalam konteks organisasi yang berbeda.

Dengan memasukkan konstruk tambahan yang masih jarang diteliti secara

bersamaan, diharapkan penelitian di masa depan dapat memberikan gambaran teoritis yang lebih kuat dan memperkaya literatur di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks organisasi BUMN seperti PT Telkom.

Selain itu, penelitian mendatang disarankan untuk memperluas cakupan geografis dan demografis responden, seperti melibatkan karyawan dari berbagai unit regional, level jabatan, usia, dan latar belakang pendidikan yang berbeda. Hal ini penting untuk mengetahui apakah persepsi terhadap beban kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja bervariasi berdasarkan karakteristik individu atau konteks organisasi yang berbeda. Dengan demikian, hasil penelitian akan menjadi lebih representatif dan relevan untuk digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan manajerial maupun pengembangan teori di bidang manajemen karyawan.

5.6 Penutup

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh beban kerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Telkom Yogyakarta. Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa baik beban kerja maupun motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, baik secara parsial maupun simultan. Temuan ini memperkuat bahwa kepuasan kerja karyawan bukan hanya bergantung pada satu faktor, melainkan merupakan hasil dari interaksi kompleks antara tuntutan pekerjaan dan dorongan internal yang dimiliki oleh setiap individu.

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan masukan yang berharga bagi manajemen perusahaan, terutama dalam merancang strategi pengelolaan sumber

daya manusia yang lebih manusiawi dan produktif. Beban kerja yang proporsional, serta dukungan terhadap peningkatan motivasi kerja, terbukti mampu meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi tidak hanya menciptakan suasana kerja yang kondusif, tetapi juga dapat mendorong peningkatan produktivitas, loyalitas, dan retensi karyawan.

Dari sisi teoritis, penelitian ini juga memperkaya literatur akademik dalam bidang manajemen SDM, khususnya dalam memperkuat relevansi teori-teori klasik seperti teori dua faktor Herzberg, teori motivasi Maslow, dan teori ketidaksesuaian (discrepancy theory). Temuan empiris ini menjadi dasar bahwa pendekatan multidimensional sangat dibutuhkan dalam memahami kepuasan kerja karyawan di era kerja modern yang dinamis.

Namun, penelitian ini tentu tidak luput dari keterbatasan. Ruang lingkup yang terbatas pada satu perusahaan dan pendekatan kuantitatif semata menjadi tantangan tersendiri untuk generalisasi hasil. Oleh karena itu, ke depannya dibutuhkan penelitian lanjutan yang dapat menggabungkan pendekatan kuantitatif dan kualitatif, memperluas cakupan responden, serta mengeksplorasi variabel-variabel lain yang relevan seperti work-life balance, budaya organisasi, atau gaya kepemimpinan.

Dengan mempertimbangkan hasil, keterbatasan, dan agenda ke depan, diharapkan penelitian ini dapat menjadi pijakan awal bagi pihak akademisi, praktisi, maupun perusahaan dalam memahami pentingnya keseimbangan antara beban kerja dan motivasi kerja dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat.

DAFTAR PUSTAKA

- Adigun, I. O., & Stephenson, G. M. (1992). Sources of Job Motivation and Satisfaction among British and Nigerian Employees. *The Journal of Social Psychology*, 132(3), 369–376. <https://doi.org/10.1080/00224545.1992.9924712>
- Ajitia, N., Ghantar, M., & Prasetya, A. (2017). Efektivitas Manpower Planning Dengan Menggunakan Metode Analisis Beban Kerja (Work Load Analysis) Berdasarkan Pendekatan Full TIME Equivalent (Studi Pada Divisi Pengembangan Karir, Organisasi, Dan Kompetensi Di PT. Pupuk Kalimantan Timur Tbk. Bontang, Ka. *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 42(1).
- Al Kamil, R. (2016). PENGARUH BEBAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN TETAP DI PT. KANAYA. *Sarjana Thesis, UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA*.
- Alamsyah, M. F. (2020). Pengaruh literasi keuangan dan kualitas manajemen keuangan terhadap kinerja keuangan pada ukm meubel di kota gorontalo. *FORUM EKONOMI: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 22(2).
- Asi, Lisda. L., Gani, A., & Sukmawati, ST. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Dosen Universitas Negeri Gorontalo. *Journal of Management Science (JMS)*, 2(1), 01–24. <https://doi.org/10.52103/jms.v2i1.295>
- Aspiyah, M., & Martono. (2016). PENGARUH DISIPLIN KERJA, LINGKUNGAN KERJA, DAN PELATIHAN PADA PRODUKTIVITAS KERJA. *Management Analysis Journal*, 5(4).
- Asyifa, N. N. (2020). Pengaruh Kualitas Sistem, Kualitas Informasi, Kualitas Layanan dan Kemudahan Penggunaan Terhadap Kepuasan Pengguna Sistem Informasi Akademik Mahasiswa (SIAM) Universitas Brawijaya. *Sarjana Thesis, Universitas Brawijaya*.
- Augustine, A. K., Sunaryo, A. C., & Firmansyah, Y. (2022). PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Juremi: Jurnal Riset Ekonomi*, 2(1), 147–156. <https://doi.org/10.53625/juremi.v2i1.2691>
- Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3).
- Baharuddin, M. R., Sukmawati, S., & Christy, C. (2021). Deskripsi Kemampuan Numerasi Siswa dalam Menyelesaikan Operasi Pecahan. *Jurnal Pendidikan Matematika*, 6(2).
- Dariyo, A. (2004). *Psikologi Perkembangan Remaja*. Ghalia Indonesia.
- Delvi, I. (2020). PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT.PERKEBUNAN NUSANTARA V PEKANBARU. *Skripsi Thesis, UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU*.

- Dhania, D. R. (2010). PENGARUH STRES KERJA, BEBAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA (STUDI PADA MEDICAL REPRESENTATIF DI KOTA KUDUS). *Jurnal Psikologi Universitas Muria Kudus*, 1(1).
- Egarini, N. N., & Prastiwi, N. L. P. E. Y. (2022). PENGARUH BEBAN KERJA, STRES KERJA, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTION PADA KARYAWAN SPBU 54.811.05 DESA LOKAPAKSA KECAMATAN SERIRIT. *KONTAN: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Bisnis*, 1(3). <https://doi.org/10.59818/kontan.v1i3.236>
- Esisuarni, Hanif Alkadri, & Nellitawati. (2024). Pentingnya Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Niara*, 17(2), 478–488. <https://doi.org/10.31849/niara.v17i2.23149>
- Ghozali, I. (2015). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Black, W. C., & Babin, B. J. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th Edition). Pearson.
- Handoko, H. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE.
- Handoko, T. H. (2000). *Dasar-Dasar Manajemen Produksi dan Operasi*. BPPE.
- Hasibuan, M. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2002). *Managemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2005). *Dasar-Dasar Perbankan*. PT. Bumi Aksara.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424–453. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.3.4.424>
- Ignatius, S. K., & Al Rizki, F. (2022). Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Mitra Ogan. *Jurnal Sosial Dan Sains*, 2(1), 104–110. <https://doi.org/10.59188/jurnalsosains.v2i1.316>
- Lubis, Y. H., Saragih, F. A., & Maretta, B. (2022). PENGARUH BEBAN, KEPUASAN, DAN STRESS KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA PERAWAT: (A SYSTEMATIC REVIEW). *Jurnal Kesehatan Masyarakat (Undip)*, 10(3), 372–378. <https://doi.org/10.14710/jkm.v10i3.33202>
- Luthans, F. (2011). *Perilaku Organisasi: Pendekatan Berbasis Bukti*. McGraw-Hill.
- Mahawati, E., Yuniwati, I., & Ferinia, R. (2021). *Analisis Beban Kerja dan Produktivitas Kerja*. Yayasan Kita Menulis.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Maryani, Y., Entang, M., & Tukiran, M. (2021). The Relationship between Work

- Motivation, Work Discipline and Employee Performance at the Regional Secretariat of Bogor City. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(2).
- Mufidah, I. U., & Izhatullaili. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Produktivitas Kerja di SDN 05 MARUNDA. *JRIME : JURNAL RISET MANAJEMEN DAN EKONOMI*, 1(1).
- Munandar, A. S. (2015). *Psikologi Industri & Organisasi*. Penerbit UI.
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3667>
- Parashakti, R. D., & Noviyanti, D. (2021). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Pelatihan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (JEBMA)*, 1(2), 127–136. <https://doi.org/10.47709/jebma.v1i2.994>
- Putri, N. P. C. S., Sugianingrat, I. A. P. W., & Mahayasa, I. G. A. (2022). Pengaruh Komunikasi Internal, Beban Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Widya Amrita, Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata*, 2(4).
- Rivai, V. (2005). *Performance Appraisal; Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. PT. RajaGrafindo Persada.
- Riyanto, S., Sutrisno, A., & Ali, H. (2017). The Impact of Working Motivation and Working Environment on Employees Performance in Indonesia Stock Exchange. *International Review of Management and Marketing*, 7(3).
- Robbins, P. S., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behaviour* (Edisi 13). Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. . (2008). *Organizational Behavior* (Edisi 12). Salemba Empat.
- Robiyanto, M. (2021). PENGARUH BEBAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. PERSADA LAMPUNG RAYA. LAMPUNG SELATAN. *Skripsi Thesis, IIB DARMAJAYA*.
- Safrila, A., & Oktiani, N. (2024). Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja. *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 2(1), 35–49. <https://doi.org/10.62421/jibema.v2i1.51>
- Saleh, A. R., & Utomo, H. (2018). PENGARUH DISIPLIN KERJA, MOTIVASI KERJA, ETOS KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI DI PT. INKO JAVA SEMARANG. *Among Makarti*, 11(1). <https://doi.org/10.52353/ama.v11i1.160>
- Sanjani, M. W., & Werastuti, D. N. S. (2021). Peran Komitmen Organisasi, Perspektif Budaya Tri Hita Karana, dan Whistleblowing System dalam Pencegahan Fraud. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Humanika*, 11(1).

- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja*. PT Refika Aditama.
- Sembiring, H. (2020). PENGARUH MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA BANK SINARMAS MEDAN. *Jurakunman*, 13(1).
- Sihotang. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Pradenya Paramitha.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Alfabeta.
- Talo, L. S., Timuneno, T., & Nursiani, N. P. (2020). PENGARUH BEBAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT. POS INDONESIA (PERSERO) CABANG KUPANG. *GLORY Jurnal Ekonomi Dan Ilmu Sosial*, 1(2), 73–91. <https://doi.org/10.35508/glory.v1i2.3374>
- Tambunan, T. T. (2022). *Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia :beberapa Isu Penting*. Salemba Empat.
- Tella, A. (2007). The Impact of Motivation on Student's Academic Achievement and Learning Outcomes in Mathematics among Secondary School Students in Nigeria. *EURASIA Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 3(2). <https://doi.org/10.12973/ejmste/75390>
- Winoto, S. C. N. C. R., & Perkasa, D. H. (2024). Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan UP PKB Pulo Gadung. *Revenue: Lentera Bisnis Manajemen*, 2(01), 1–11. <https://doi.org/10.59422/lbm.v2i01.86>

