



JAFM:
**Journal of Accounting and
Finance Management**

E-ISSN: 2721-3013
P-ISSN: 2721-3005

<https://dinastires.org/JAFM> dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455

DOI: <https://doi.org/10.38035/jafm.v7i3>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Pengaruh Beban Kerja Terhadap Produktivitas Kerja di Mediasi Motivasi Kerja

Lutfi Oktavia Sari¹, Ernani Hadiyati², Fitria Ariyani³

¹Program Studi Manajemen, Universitas Gajayana Malang, Indonesia, lutfiokta3@gmail.com

²Program Studi Manajemen, Universitas Gajayana Malang, Indonesia, ernani_hadiyati@unigamalang.ac.id

³Program Studi Manajemen, Universitas Gajayana Malang, Indonesia, fitriaariyani@unigamalang.ac.id

Corresponding Author: lutfiokta3@gmail.com¹

Abstract: *In the modern era, increasingly fierce competition in the job market encourages many individuals to pursue higher education while working. This condition is often found among students at private universities in Malang City who face the dual burden of work and study. High workloads have the potential to cause stress, fatigue, role conflict, and difficulties in time management, which can affect work productivity. On the other hand, work motivation is an important factor that can encourage individuals to continue achieving work targets despite various demands. This study aims to measure the effect of workload on work productivity, with work motivation as a mediating variable, in students who work while studying at private universities in Malang City. The study used a quantitative approach with data collection methods through questionnaires, interviews, and observations. The study population was 130 working students from 4 private universities in Malang City, with a sample of 98 respondents determined using the Slovin formula and purposive sampling techniques. Data were analyzed using Structural Equation Modeling based on Partial Least Squares (SEM-PLS) with the help of SmartPLS 4.0. The results showed that workload has a positive and significant effect on work motivation and work productivity. Work motivation also has a positive and significant effect on work productivity. Furthermore, work motivation has been shown to significantly mediate the effect of workload on work productivity. These findings suggest that proportional workload management and increased work motivation play a crucial role in increasing the work productivity of students who work while studying.*

Keywords: *Workload, Work Motivation, Work Productivity, Student Workers*

Abstrak: Dalam era modern, persaingan dunia kerja yang semakin ketat mendorong banyak individu untuk melanjutkan pendidikan tinggi sambil bekerja. Kondisi ini banyak ditemukan pada mahasiswa perguruan tinggi swasta di Kota Malang yang menghadapi beban ganda antara pekerjaan dan perkuliahan. Beban kerja yang tinggi berpotensi menimbulkan stres, kelelahan, konflik peran, serta kesulitan dalam manajemen waktu yang dapat memengaruhi produktivitas kerja. Di sisi lain, motivasi kerja menjadi faktor penting yang mampu mendorong individu untuk tetap mencapai target kerja meskipun menghadapi berbagai tuntutan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh beban kerja terhadap produktivitas kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada mahasiswa yang bekerja sambil kuliah di

perguruan tinggi swasta di Kota Malang. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode pengumpulan data melalui kuesioner, wawancara, dan observasi. Populasi penelitian berjumlah 130 mahasiswa pekerja dari 4 perguruan tinggi swasta di Kota Malang dengan sampel sebanyak 98 responden yang ditentukan menggunakan rumus Slovin dan teknik purposive sampling. Data dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja serta produktivitas kerja. Motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Selain itu, motivasi kerja terbukti mampu memediasi secara signifikan pengaruh beban kerja terhadap produktivitas kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa pengelolaan beban kerja yang proporsional dan peningkatan motivasi kerja berperan penting dalam meningkatkan produktivitas kerja mahasiswa yang bekerja sambil kuliah.

Kata Kunci: Beban Kerja, Motivasi Kerja, Produktivitas Kerja, Mahasiswa Pekerja

PENDAHULUAN

Dalam era modern saat ini, kompetisi di dunia kerja semakin ketat, menuntut setiap individu untuk memiliki kemampuan, keterampilan, dan kualifikasi pendidikan yang tinggi. Hal ini mendorong banyak pekerja, terutama generasi muda, untuk melanjutkan pendidikan tinggi sambil tetap menjalankan tanggung jawab profesional mereka. Kota Malang sebagai salah satu kota pendidikan terbesar di Indonesia menjadi tempat strategis berkembangnya fenomena karyawan yang juga berstatus mahasiswa. Namun, kondisi ini menciptakan tantangan tersendiri, terutama terkait dengan beban kerja, yang apabila tidak dikelola dengan baik dapat berdampak langsung pada produktivitas kerja.

Beban kerja yang tinggi, baik dari sisi pekerjaan maupun akademik, dapat menyebabkan stres, kelelahan fisik dan mental, serta turunnya semangat kerja. Karyawan yang juga berstatus mahasiswa cenderung mengalami konflik peran, manajemen waktu yang sulit, dan ketidakstabilan emosional. Dalam kondisi seperti ini, motivasi kerja memegang peranan penting. Motivasi kerja dapat menjadi sumber energi internal yang mendorong individu untuk tetap berusaha mencapai target meskipun dalam kondisi yang menekan.

Pentingnya pemahaman manajerial dan akademik terhadap produktivitas kerja kelompok mahasiswa pekerja terletak pada kondisi nyata yang mereka hadapi, yaitu beban kerja ganda antara studi dan pekerjaan. Organisasi perlu mengetahui sejauh mana beban kerja memengaruhi produktivitas, serta bagaimana motivasi kerja dapat memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, pemahaman terhadap peran motivasi sebagai mediator menjadi landasan penting dalam merancang kebijakan kerja yang lebih adaptif terhadap kebutuhan mahasiswa pekerja.

Sejumlah penelitian terdahulu telah mencoba menjelaskan hubungan antara beban kerja, motivasi kerja, dan produktivitas kerja. Yamang, Zaharuddin, dan Supriyadi (2025) dalam jurnal *International Journal of Business, Law, and Education* menemukan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja jika tidak dimediasi oleh motivasi kerja. Sebaliknya, motivasi kerja terbukti memiliki pengaruh langsung yang positif terhadap produktivitas.

Penelitian lain oleh Widarto et al. (2022) dalam *East Asian Journal of Multidisciplinary Research* mengungkapkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai biro administrasi pemerintahan. Mereka menyimpulkan bahwa beban kerja yang terukur dan dikelola dengan baik, jika disertai dengan motivasi yang tinggi, dapat tetap menghasilkan kinerja yang baik.

Sementara itu, studi dari Loprang, Tewel, dan Sendow (2023) dalam *International Journal of Business Diplomacy and Economy* mengkaji pengaruh beban kerja dan work-life balance terhadap kepuasan kerja dengan motivasi sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian

tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja menjadi variabel kunci dalam menjembatani pengaruh negatif beban kerja terhadap kepuasan dan kinerja karyawan.

Sebagian besar penelitian terdahulu masih terfokus pada karyawan tetap di sektor formal, seperti instansi pemerintahan dan perusahaan, tanpa mengkaji secara mendalam kondisi individu yang juga sedang menempuh pendidikan formal. Kondisi ini berbeda dengan mahasiswa pekerja yang menghadapi tantangan lebih kompleks, seperti keterbatasan waktu, keterbatasan energi, serta tekanan psikologis yang tinggi. Oleh karena itu, dibutuhkan penelitian yang secara spesifik mengeksplorasi hubungan antara beban kerja dan produktivitas kerja, dengan memperhatikan motivasi kerja sebagai faktor yang berperan dalam memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut.

Hasil wawancara dengan tiga orang mahasiswa perguruan tinggi swasta di Kota Malang yang bekerja sambil kuliah menunjukkan bahwa beban kerja yang tinggi merupakan tantangan utama yang dihadapi oleh ketiga responden. Para responden menyampaikan bahwa kondisi tersebut sering kali menyebabkan kelelahan kesulitan dalam membagi waktu serta penurunan semangat kerja terutama ketika beban pekerjaan dan tugas perkuliahan datang secara bersamaan. Meskipun demikian para responden tetap berupaya menjalankan keduanya secara seimbang karena memiliki motivasi pribadi yang kuat seperti keinginan untuk mandiri secara finansial membantu perekonomian keluarga dan menambah pengalaman kerja sejak dini. Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki peranan penting dalam menjaga produktivitas meskipun individu berada dalam tekanan beban kerja yang berat. Temuan ini mendukung dugaan bahwa motivasi berpotensi sebagai variabel mediasi antara beban kerja dan produktivitas kerja pada mahasiswa yang menjalani peran ganda sebagai pekerja dan pelajar.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori yang bertujuan menganalisis hubungan kausal antara beban kerja, motivasi kerja, dan produktivitas kerja pada mahasiswa yang bekerja sambil kuliah di perguruan tinggi swasta di Kota Malang. Penelitian dilaksanakan pada mahasiswa perguruan tinggi swasta di Kota Malang karena banyak mahasiswa menjalani peran ganda sebagai pekerja dan mahasiswa. Populasi penelitian berjumlah 130 mahasiswa pekerja yang berasal dari beberapa perguruan tinggi swasta, sedangkan sampel penelitian sebanyak 98 responden ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan teknik *proportionate stratified random sampling* dan *purposive sampling*. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner skala Likert lima poin untuk mengukur variabel beban kerja, motivasi kerja, dan produktivitas kerja. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, wawancara, dan observasi. Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS)* dengan tahapan pengujian *outer model* dan *inner model*, serta uji hipotesis melalui teknik *bootstrapping* untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Beban Kerja

Menurut Rolos et al. (2018), beban kerja adalah kelompok atau rangkaian kegiatan yang harus diselesaikan oleh unit organisasi atau pengelola tugas dalam jangka waktu tertentu. Memahami pentingnya beban kerja dalam dunia kerja modern menjadi hal yang tidak bisa diabaikan oleh setiap organisasi. Beban kerja yang terukur dan sesuai dengan kapasitas individu tidak hanya membantu meningkatkan kinerja tetapi juga menjaga keseimbangan fisik dan mental karyawan. Ketika beban kerja dikelola secara tepat produktivitas dapat ditingkatkan secara optimal tanpa mengorbankan kesehatan atau kepuasan kerja. Oleh karena itu manajemen beban kerja yang baik merupakan strategi penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, efisien dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

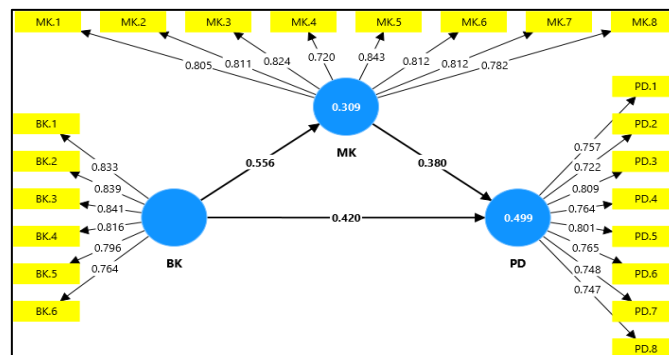
Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja merupakan indikator utama dalam menilai kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan. Tingkat produktivitas menunjukkan seberapa efektif seseorang mampu memanfaatkan waktu, energi, dan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Dalam dunia kerja, produktivitas tidak hanya dilihat dari jumlah output yang dihasilkan, tetapi juga dari kualitas hasil kerja dan efisiensi proses yang dilakukan. Tingginya produktivitas menandakan bahwa tenaga kerja mampu menyelesaikan tugas dengan cepat, tepat, dan memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menurut Baiti et al. (2020), produktivitas merupakan suatu proses di mana sumber daya manusia dapat menghasilkan suatu keluaran dengan ukuran yang produktif.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan internal atau eksternal yang membuat seseorang bersemangat dan berusaha untuk mencapai tujuan tertentu dalam lingkungan kerja. Motivasi ini sangat penting karena berpengaruh langsung terhadap produktivitas, kepuasan kerja, loyalitas, dan kualitas kinerja karyawan. Menurut Wijaya et al. (2023) Motivasi merupakan hal penting karena motivasi mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias dalam mencapai hal yang optimal. Motivasi sebagai dorongan, merupakan faktor penting dalam menjalankan pekerjaan secara optimal.

Model Pengukuran



Gambar 1. Outer Model

Sumber: Olah data Smartpls 2025

Model pengukuran pada gambar menunjukkan hubungan antarvariabel yang terdiri dari Beban Kerja (BK), Motivasi Kerja (MK), dan Produktivitas Kerja (PD). Setiap variabel diukur menggunakan beberapa indikator yang memiliki nilai *loading factor* di atas 0,7, yang berarti seluruh indikator memiliki tingkat validitas konvergen yang baik. Pada variabel BK, nilai *loading factor* berkisar antara 0,764 hingga 0,841, menunjukkan bahwa setiap indikator BK mampu merepresentasikan konstruk beban kerja dengan baik. Variabel MK memiliki *loading factor* antara 0,720 hingga 0,843, yang juga menunjukkan bahwa indikator motivasi kerja cukup kuat menjelaskan konstraknya. Sementara itu, variabel PD memiliki *loading factor* antara 0,722 hingga 0,809, yang menandakan bahwa seluruh indikator produktivitas kerja valid dan reliabel dalam mengukur konstruk tersebut.

Pada model struktural (inner model), terlihat bahwa Beban Kerja (BK) memiliki pengaruh positif terhadap Motivasi Kerja (MK) dengan nilai koefisien 0,556, serta berpengaruh langsung terhadap Produktivitas Kerja (PD) sebesar 0,420. Selain itu, Motivasi Kerja (MK) juga berpengaruh positif terhadap Produktivitas Kerja (PD) dengan nilai 0,380. Nilai *R-square* untuk variabel MK sebesar 0,309 dan untuk PD sebesar 0,499, menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang cukup baik. Artinya, variabel beban kerja dan motivasi kerja mampu menjelaskan hampir 50% variasi yang terjadi pada produktivitas kerja. Dengan

demikian, model ini dapat dikatakan valid, reliabel, dan memiliki hubungan struktural yang signifikan antara variabel-variabel penelitian.

Uji Validitas

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

	BK	PD	MK
BK.1	0.833		
BK.2	0.839		
BK.3	0.841		
BK.4	0.816		
BK.5	0.796		
BK.6	0.764		
PD.1		0.757	
PD.2		0.722	
PD.3		0.809	
PD.4		0.764	
PD.5		0.801	
PD.6		0.765	
PD.7		0.748	
PD.8		0.747	
MK.1			0.805
MK.2			0.811
MK.3			0.824
MK.4			0.72
MK.5			0.843
MK.6			0.812
MK.7			0.812
MK.8			0.782

Sumber: Olah data Smartpls 2025

Tabel di atas menunjukkan hasil uji outer loading untuk tiga variabel dalam penelitian ini, yaitu Beban Kerja (BK), Produktivitas Kerja (PD), dan Motivasi Kerja (MK). Outer loading digunakan untuk mengukur validitas indikator terhadap konstruk masing-masing variabel. Nilai outer loading yang baik umumnya di atas 0,70, sehingga indikator dapat dianggap valid jika memenuhi kriteria tersebut. Dari tabel terlihat bahwa semua indikator pada variabel Beban Kerja (BK.1–BK.6) memiliki nilai outer loading antara 0,764 hingga 0,841, yang menunjukkan bahwa seluruh indikator BK valid. Pada variabel Produktivitas Kerja (PD.1–PD.8), nilai outer loading berada di kisaran 0,722 hingga 0,809. Meskipun PD.2 memiliki nilai sedikit di bawah 0,75, secara keseluruhan indikator PD masih dapat diterima karena masih mendekati batas minimal yang disarankan. Untuk variabel Motivasi Kerja (MK.1–MK.8), seluruh indikator memiliki nilai outer loading antara 0,720 hingga 0,843, sehingga semua indikator MK juga valid. Dengan demikian, ketiga variabel penelitian ini memiliki indikator yang valid untuk digunakan dalam analisis Structural Equation Modeling (SEM-PLS) selanjutnya.

Selain melalui nilai *outer loading*, uji validitas juga dapat dilihat dari *nilai Average Variance Extracted (AVE)*. Nilai AVE digunakan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator dalam suatu konstruk mampu menjelaskan variabel latennya. Suatu konstruk dinyatakan valid apabila memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,50 (Hair *et al.*, 2021). Adapun hasil pengujian nilai AVE dalam penelitian ini ditunjukkan pada Tabel berikut:

Tabel 2. Hasil Uji AVE

Variabel	Average variance extracted (AVE)
BK	0.665
PD	0.584
MK	0.643

Sumber: Olah data Smartpls 2025

Berdasarkan hasil pengujian Average Variance Extracted (AVE) pada tabel di atas, diperoleh nilai AVE untuk masing-masing variabel sebagai berikut: Beban Kerja (BK) sebesar 0,665, Produktivitas Kerja (PD) sebesar 0,584, dan Motivasi Kerja (MK) sebesar 0,643. Seluruh nilai AVE tersebut berada di atas batas minimum yang direkomendasikan yaitu 0,50. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing konstruk telah memenuhi kriteria validitas konvergen, di mana lebih dari 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk laten yang diwakilinya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam mengukur variabel Beban Kerja, Produktivitas Kerja, dan Motivasi Kerja memiliki kemampuan yang baik dalam merefleksikan konstruknya masing-masing, sehingga data yang digunakan layak untuk dilanjutkan pada tahap analisis berikutnya.

Uji Validitas Diskriminan

Tabel 3. Hasil Uji Fornell Larcker

	BK	MK	PD
BK	0.815		
MK	0.556	0.802	
PD	0.632	0.614	0.764

Sumber: Olah data Smartpls 2025

Berdasarkan hasil uji validitas diskriminan menggunakan kriteria Fornell-Larcker, diketahui bahwa nilai akar kuadrat Average Variance Extracted (AVE) untuk masing-masing variabel, yaitu Beban Kerja (BK) = 0,815, Motivasi Kerja (MK) = 0,802, dan Produktivitas Kerja (PD) = 0,764, lebih tinggi dibandingkan dengan nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa setiap variabel dalam penelitian memiliki kemampuan yang baik dalam membedakan dirinya dari variabel lain, sehingga tidak terjadi tumpang tindih antar konstruk. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel penelitian telah memenuhi kriteria validitas diskriminan berdasarkan pendekatan Fornell-Larcker, yang berarti masing-masing konstruk memiliki keunikan dan mampu merepresentasikan konsep yang diukur secara tepat.

Uji Reliabilitas

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability
BK	0.900	0.910
PD	0.898	0.900
MK	0.921	0.928

Sumber: Olah data Smartpls 2025

Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada tabel di atas, diperoleh nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR) untuk masing-masing variabel sebagai berikut: Beban Kerja (BK) memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,900 dan CR sebesar 0,910, Produktivitas Kerja (PD) memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,898 dan CR sebesar 0,900, sedangkan Motivasi Kerja (MK) memperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,921 dan CR sebesar 0,928.

Seluruh nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability berada di atas batas minimum yang direkomendasikan yaitu 0,70, sebagaimana dikemukakan oleh Hair et al. (2019), yang menandakan bahwa semua konstruk dalam penelitian ini memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat baik. Artinya, setiap indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel penelitian menunjukkan hasil yang konsisten dan reliabel. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel Beban Kerja, Produktivitas Kerja, dan Motivasi Kerja telah memenuhi kriteria reliabilitas konstruk, sehingga layak digunakan dalam analisis model struktural selanjutnya.

Uji R-square

Tabel 5. Hasil Uji R-square

	R-square	R-square adjusted
MK	0.309	0.302
PD	0.499	0.489

Sumber: Olah data Smartpls 2025

Berdasarkan hasil pengujian R-square pada tabel di atas, diperoleh nilai R-square untuk variabel Motivasi Kerja (MK) sebesar 0,309 dan untuk variabel Produktivitas Kerja (PD) sebesar 0,499. Nilai R-square adjusted masing-masing adalah 0,302 untuk MK dan 0,489 untuk PD.

Nilai R-square menunjukkan seberapa besar proporsi variasi dari variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Berdasarkan interpretasi dari Hair et al. (2019), nilai R-square sebesar 0,25 tergolong lemah, 0,50 tergolong moderat, dan 0,75 tergolong kuat. Dengan demikian, nilai R-square sebesar 0,309 pada variabel Motivasi Kerja dapat diartikan bahwa sebesar 30,9% variabilitas Motivasi Kerja dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model, sementara sisanya 69,1% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian. Sedangkan nilai R-square sebesar 0,499 pada variabel Produktivitas Kerja menunjukkan bahwa 49,9% variabilitas Produktivitas Kerja dijelaskan oleh variabel-variabel yang memengaruhinya dalam model, dan sisanya 50,1% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian.

Secara keseluruhan, hasil ini mengindikasikan bahwa model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang cukup baik (moderat), khususnya dalam menjelaskan variabel Produktivitas Kerja, serta menunjukkan bahwa variabel-variabel bebas memiliki pengaruh yang berarti terhadap kedua variabel dependen dalam model.

Uji F-square

Tabel 6. Hasil Uji F-square

	f-square
BK -> MK	0.447
BK -> PD	0.244
MK -> PD	0.200

Sumber: Olah data Smartpls 2025

Berdasarkan hasil pengujian f-square (effect size), diperoleh nilai pengaruh Beban Kerja (BK) terhadap Motivasi Kerja (MK) sebesar 0,447, Beban Kerja (BK) terhadap Produktivitas Kerja (PD) sebesar 0,244, dan Motivasi Kerja (MK) terhadap Produktivitas Kerja (PD) sebesar 0,200. Mengacu pada kriteria yang dikemukakan oleh Cohen (1988), nilai f-square sebesar 0,02 menunjukkan pengaruh kecil, 0,15 menunjukkan pengaruh sedang, dan 0,35 menunjukkan pengaruh besar. Berdasarkan hal tersebut, dapat diinterpretasikan bahwa pengaruh BK terhadap MK termasuk dalam kategori besar, sementara pengaruh BK terhadap PD dan MK terhadap PD termasuk dalam kategori sedang. Hasil ini menunjukkan bahwa Beban Kerja memiliki pengaruh yang kuat terhadap peningkatan Motivasi Kerja, serta baik Beban Kerja maupun Motivasi Kerja sama-sama berkontribusi secara moderat dalam meningkatkan Produktivitas Kerja.

Uji Hipotesis

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
BK -> MK	0.556	0.562	0.068	8.140	0.000

BK -> PD	0.420	0.424	0.084	5.004	0.000
MK -> PD	0.380	0.384	0.097	3.919	0.000

Sumber: Olah data Smartpls 2025

Hasil pengujian pada hipotesis pertama menunjukkan bahwa Beban Kerja (BK) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (MK), dengan nilai *original sample* sebesar 0,556, nilai *t-statistic* sebesar 8,140 (lebih besar dari 1,96), dan nilai *p-value* sebesar 0,000 (< 0,05). Dengan demikian, hipotesis pertama diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi beban kerja yang diberikan kepada karyawan, maka semakin meningkat pula motivasi kerja yang mereka rasakan, karena adanya dorongan untuk menyelesaikan tanggung jawab dan mencapai target yang telah ditetapkan.

Hasil pengujian pada hipotesis kedua menunjukkan bahwa Beban Kerja (BK) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja (PD), dengan nilai *original sample* sebesar 0,420, nilai *t-statistic* sebesar 5,004, dan *p-value* sebesar 0,000 (< 0,05). Dengan demikian, hipotesis kedua diterima. Hal ini berarti semakin tinggi beban kerja yang diterima karyawan, maka produktivitas kerja mereka juga meningkat, karena beban kerja yang sesuai dapat mendorong individu untuk lebih fokus, disiplin, dan efisien dalam menyelesaikan tugas.

Hasil pengujian pada hipotesis ketiga menunjukkan bahwa Motivasi Kerja (MK) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja (PD), dengan nilai *original sample* sebesar 0,380, nilai *t-statistic* sebesar 3,919, dan *p-value* sebesar 0,000 (< 0,05). Dengan demikian, hipotesis ketiga diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat produktivitas kerja yang dihasilkan, karena motivasi yang kuat mendorong individu untuk bekerja lebih giat, tekun, dan berorientasi pada hasil.

Setelah menguji pengaruh langsung antar variabel, langkah berikutnya adalah menguji pengaruh tidak langsung atau efek mediasi melalui variabel Motivasi Kerja (MK). Uji mediasi ini bertujuan untuk mengetahui apakah Motivasi Kerja mampu menjadi variabel perantara yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara Beban Kerja (BK) terhadap Produktivitas Kerja (PD). Hasil pengujian efek mediasi ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 8. Hasil Uji Efek Mediasi

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
BK -> MK -> PD	0.211	0.216	0.061	3.444	0.001

Sumber: Olah data Smartpls 2025

Hasil pengujian pada hipotesis efek mediasi menunjukkan bahwa Motivasi Kerja (MK) mampu memediasi secara signifikan pengaruh Beban Kerja (BK) terhadap Produktivitas Kerja (PD). Hal ini ditunjukkan oleh nilai *original sample* sebesar 0,211, nilai *t-statistic* sebesar 3,444 (lebih besar dari 1,96), dan nilai *p-value* sebesar 0,001 (< 0,05). Dengan demikian, hipotesis efek mediasi ini diterima. Hasil ini mengindikasikan bahwa beban kerja yang meningkat dapat mendorong produktivitas kerja karyawan melalui peningkatan motivasi kerja. Artinya, semakin tinggi beban kerja yang diimbangi dengan motivasi kerja yang baik, maka semakin tinggi pula produktivitas kerja yang dihasilkan.

Pembahasan

Beban Kerja terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Secara logis, temuan ini mengindikasikan bahwa ketika beban kerja yang diterima karyawan berada pada tingkat yang wajar dan proporsional, maka hal tersebut

justru dapat menjadi dorongan bagi individu untuk bekerja lebih giat. Beban kerja yang terukur menciptakan tantangan yang realistis serta rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya menumbuhkan semangat dan motivasi intrinsik dalam diri karyawan. Namun, jika beban kerja terlalu berat dan melebihi kapasitas individu, maka motivasi kerja dapat menurun karena meningkatnya tekanan psikologis dan kelelahan kerja. Oleh karena itu, keseimbangan dalam pembagian beban kerja menjadi faktor penting dalam menjaga stabilitas motivasi kerja di lingkungan organisasi.

Hasil ini juga diperkuat oleh penelitian Kurniawati et al. (2023) yang menemukan bahwa beban kerja memiliki dampak negatif terhadap kinerja perawat, namun motivasi kerja tetap berpengaruh positif signifikan terhadap performa, menunjukkan bahwa motivasi sangat rentan terhadap tekanan workload yang berlebihan. Temuan tersebut menegaskan bahwa meskipun motivasi memiliki peran penting dalam meningkatkan performa, beban kerja yang terlalu tinggi dapat melemahkan dorongan tersebut. Dengan demikian, hasil penelitian ini sejalan dengan pandangan bahwa beban kerja perlu dikelola secara proporsional agar tidak menurunkan motivasi kerja, melainkan dapat menjadi faktor pendorong dalam meningkatkan semangat dan produktivitas karyawan.

Beban Kerja terhadap Produktivitas Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Secara logis, hal ini menggambarkan bahwa ketika beban kerja diberikan secara proporsional dan sesuai dengan kemampuan individu, maka karyawan terdorong untuk mengelola waktu, energi, serta sumber daya secara lebih efisien guna menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Beban kerja yang jelas dan terukur juga dapat memicu rasa tanggung jawab serta meningkatkan fokus kerja, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap produktivitas. Namun demikian, jika beban kerja terlalu berat dan tidak seimbang, maka akan menimbulkan tekanan berlebih yang justru menurunkan kinerja. Oleh sebab itu, manajemen organisasi perlu memastikan bahwa beban kerja yang diterima setiap karyawan sesuai dengan kapasitas dan peran masing-masing agar produktivitas tetap optimal.

Temuan ini didukung oleh penelitian Lupika (2024) dalam Jurnal Musytari yang meneliti pengaruh beban kerja terhadap produktivitas di PT. Panda Indonesia. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa secara parsial beban kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas dengan nilai signifikansi sebesar 0,003 ($< 0,05$). Hasil tersebut memperkuat bahwa pengelolaan beban kerja yang efektif dapat meningkatkan produktivitas karyawan karena individu terdorong untuk bekerja lebih terstruktur dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas. Dengan demikian, penelitian ini sejalan dengan pandangan bahwa beban kerja yang seimbang bukan hanya menuntut performa tinggi, tetapi juga dapat menjadi faktor pendorong dalam meningkatkan produktivitas kerja di lingkungan organisasi.

Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Secara logis, hal ini berarti bahwa semakin tinggi motivasi yang dimiliki karyawan, maka semakin besar pula dorongan internal mereka untuk bekerja secara optimal dan mencapai hasil terbaik. Motivasi berperan sebagai penggerak utama perilaku kerja, yang membuat individu lebih bersemangat, fokus, dan konsisten dalam menyelesaikan tugas. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung memiliki tingkat disiplin yang lebih baik, inisiatif yang tinggi, serta kemauan untuk berkontribusi lebih bagi organisasi. Dengan demikian, keberadaan motivasi yang kuat dapat meningkatkan efektivitas kerja dan efisiensi waktu, yang pada akhirnya berdampak langsung pada peningkatan produktivitas kerja secara keseluruhan.

Penelitian ini sejalan dengan hasil studi Wardani (2024) di Pabrik Gula Jatiroto yang melibatkan 100 responden, di mana ditemukan bahwa motivasi kerja secara parsial dan

simultan berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja. Temuan tersebut memperkuat pandangan bahwa motivasi merupakan faktor psikologis yang mampu menggerakkan individu untuk mencapai target kerja yang lebih tinggi. Ketika karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi, mereka akan berupaya untuk memberikan hasil terbaik, meningkatkan kualitas kinerja, serta beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan yang ada. Dengan demikian, hasil penelitian ini konsisten dengan teori-teori manajemen sumber daya manusia yang menyatakan bahwa motivasi kerja menjadi salah satu kunci utama dalam meningkatkan produktivitas dan keberhasilan organisasi.

Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Antara Beban Kerja terhadap Produktivitas Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi secara signifikan pengaruh antara beban kerja terhadap produktivitas kerja. Secara logis, hal ini berarti bahwa beban kerja yang terukur dan sesuai dengan kemampuan individu dapat menumbuhkan motivasi kerja, yang pada akhirnya mendorong peningkatan produktivitas. Dengan kata lain, pengaruh beban kerja terhadap produktivitas tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga berlangsung melalui perantara motivasi kerja. Ketika karyawan diberikan beban kerja yang sesuai, mereka cenderung merasa tertantang secara positif, bersemangat untuk menyelesaikan tugas, serta lebih fokus mencapai target kerja. Sebaliknya, beban kerja yang berlebihan dapat menurunkan motivasi dan menghambat produktivitas. Oleh karena itu, motivasi kerja berperan sebagai jembatan psikologis yang menghubungkan keseimbangan beban kerja dengan hasil kerja yang optimal.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Safitri et al. (2022) yang meneliti pengaruh motivasi kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sementara beban kerja secara langsung berpengaruh terhadap kinerja. Walaupun dalam penelitian tersebut kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara motivasi dan beban kerja terhadap kinerja, temuan ini memperkuat pemahaman bahwa motivasi merupakan variabel penting yang dapat menjembatani pengaruh faktor-faktor pekerjaan terhadap hasil kerja. Dengan demikian, penelitian ini mempertegas bahwa motivasi kerja memiliki peran mediasi yang kuat dalam mengubah tekanan beban kerja menjadi dorongan positif yang mampu meningkatkan produktivitas karyawan dalam suatu organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian hipotesis menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis SmartPLS 4.0 dengan teknik *bootstrapping* maka diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut.

1. Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja yang diberikan secara proporsional dan sesuai dengan kemampuan karyawan mampu meningkatkan semangat kerja rasa tanggung jawab serta dorongan internal dalam menyelesaikan pekerjaan. Beban kerja yang terukur dapat menciptakan tantangan kerja yang positif sehingga karyawan terdorong untuk bekerja lebih optimal. Namun apabila beban kerja diberikan secara berlebihan dan melebihi kapasitas individu kondisi tersebut berpotensi menimbulkan tekanan kerja serta menurunkan motivasi kerja karyawan.
2. Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pembagian beban kerja yang jelas terarah dan sesuai dengan kapasitas kerja individu dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih efektif dan efisien. Karyawan menjadi lebih fokus disiplin serta bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas yang diberikan sehingga produktivitas kerja dapat meningkat. Oleh karena itu pengelolaan beban kerja yang baik menjadi salah satu faktor penting dalam mendukung peningkatan produktivitas kerja karyawan.

- Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan maka semakin tinggi pula produktivitas kerja yang dihasilkan. Motivasi kerja mampu mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih semangat memiliki inisiatif yang tinggi serta berupaya mencapai target kerja yang telah ditetapkan organisasi. Dengan adanya motivasi kerja yang baik karyawan cenderung mampu meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerja secara optimal.

Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh beban kerja terhadap produktivitas kerja secara signifikan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap produktivitas kerja tetapi juga berpengaruh secara tidak langsung melalui motivasi kerja. Beban kerja yang sesuai dan seimbang dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan yang selanjutnya berdampak pada peningkatan produktivitas kerja. Dengan demikian motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara beban kerja dan produktivitas kerja karyawan.

REFERENSI

- Baiti, K. N., Djumali, D., & Kustiyah, E. (2020). Employee productivity viewed from motivation, work discipline, and environment at PT. Iskandar Indah Printing Textile Surakarta. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 4(01), 69–87. <https://doi.org/10.29040/jie.v4i01.812>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Kurniawati, F., Fikaris, M. F., Eryani, I. S., Rohendi, A., & Wahyudi, B. (2023). The effect of workload, burnout, and work motivation on nurse performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 21(4), 915–927. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2023.021.04.05>
- Loprang, J. V., Tewal, B., & Sendow, G. M. (2023). The influence of work-life balance and workload on job satisfaction by mediation of work motivation in mining companies. *International Journal of Business Diplomacy and Economy*, 2(7), 81–88. <https://doi.org/10.51699/ijbde.v2i7.2205>
- Safitri, U. L., Widagdo, B., & Novianti, K. R. (2022). The influence of work motivation and workload on employee performance with job satisfaction as a mediation variable. *Jamanika (Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan)*, 2(02), 120–128. <https://doi.org/10.22219/jamanika.v2i02.21964>
- Wardani, A. (2024). Pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. *Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi*, 3(4), 998–1011. <https://doi.org/10.21776/jki.2024.03.4.06>
- Widarto, Irawanto, R. W., & Hayaty, R. (2022). The effect of discipline and workload on employee performance with motivation mediation on administrative bureau employees leading of the regional secretariat of South Kalimantan Province. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 1(6), 1077–1100. <https://doi.org/10.55927/eajmr.v1i6.732>
- Wijaya, R. S., Siska, E., & Indra, N. (2023). Pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai PT Fasen Creative Quality. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Ekonomi*, 1(3), 200–212. <https://doi.org/10.54066/jmbe-itb.v1i3.296>