

**ANALISIS EFEK BEBAN KERJA DAN MOTIVASI BERPRESTASI TERHADAP
PRODUKTIVITAS KERJA DENGAN MEMPERHATIKAN MEDIASI KEPUASAN KERJA
[Studi Teller dan Customer Service PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor:
Cabang Brawijaya dan
Cabang Malang]**

Oleh

Yohanes Christian Hadi Saputra¹, Rahayu Puji Suci², Nasharuddin Mas³

^{1,2,3}Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

Email:³ nasharuddinmas@gmail.com

Article History:

Received: 23-08-2023

Revised: 02-09-2023

Accepted: 23-09-2023

Keywords:

Workload, Achievement
Motivation, Job Satisfaction,
Work Productivity, Tellers
and CS, PT Bank Negara
Indonesia (Persero) Tbk
Offices: Brawijaya Branch
and Malang Branch

Abstract: *The purpose of this study was to obtain empirical evidence of workload and achievement motivation in encouraging increased work productivity, either directly or through the mediation of job satisfaction. This type of research is quantitative with the SEM-SmartPLS method. Data obtained through questionnaires distributed to 80 tellers and CS of PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Offices: Brawijaya Branch and Malang Branch. Empirical evidence shows that workload is not able to strongly influence work productivity, but workload has a strong effect on job satisfaction. Meanwhile, achievement motivation was able to encourage increased job satisfaction and work productivity. The mediation role of job satisfaction is also able to strongly mediate, both the effect of workload on work productivity, as well as the effect of achievement motivation on work productivity Tellers and CS PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Offices: Brawijaya Branch and Malang Branch*

PENDAHULUAN

Setiap organisasi, baik yang profit oriented maupun organisasi nirlaba selalu menginginkan produktivitas kerja pegawainya meningkat, termasuk PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor: Cabang Brawijaya dan Cabang Malang, yang salah satu unsur terpenting dalam pelayanan ialah Teller dan Customer Service, yang berhadapan langsung dengan nasabah. Maka, produktivitas kerja dari unit ini perlu mendapat perhatian serius dari PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor: Cabang Brawijaya dan Cabang Malang.

Salah satu faktor yang paling dekat mempengaruhi produktivitas kerja adalah kepuasan kerja. Prerana (2017), menyatakan kepuasan kerja mengungkapkan jumlah kesepakatan antara harapan-harapan pekerjaan dan penghargaan yang diberikan pekerjaan. Beberapa faktor seperti kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, imbalan, rekan kerja, dan kesempatan promosi adalah kunci kepuasan kerja. Beberapa studi sebelumnya yang telah menemukan adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja,

diantaranya Itafia, dkk. (2014), Sri Indarti, dkk., (2017), Siengthai, et.al., (2016), Pawirosumarto, et al. (2017), dan Gu & Siu, (2009).

Faktor motivasi berprestasi dari Teller dan Customer Service juga sangat menentukan produktivitas kerja Teller dan Customer Service terhadap organisasi tempat mereka bekerja. McClelland dalam Mangkunegara (2013), menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang positif antara motivasi berprestasi dengan produktivitas kerja. Artinya, Teller dan Customer Service yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi cenderung memiliki produktivitas kerja yang tinggi, dan tentunya akan memiliki prestasi kerja yang tinggi pula, dan sebaliknya mereka yang produktivitas kerjanya rendah dimungkinkan karena motivasi berprestasinya rendah. Willy (2001), mengungkapkan bahwa Teller dan Customer Service yang memiliki motivasi berprestasi tinggi pasti mampu untuk meningkatkan kinerjanya melalui produktivitas kerja yang tinggi.

Beberapa studi sebelumnya yang telah menemukan hubungan motivasi berprestasi dengan produktivitas kerja, diantaranya Pang et al. (2018), Kalhor, et al. (2017), Yanuar (2017), dan Ariningtyas (2016). Tetapi, Ariningtyas (2016), menemukan hal sebaliknya yakni motivasi berprestasi tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap produktivitas kerja. Begitu juga hasil studi sebelumnya yang telah menemukan hubungan motivasi berprestasi dengan kepuasan kerja, diantaranya Triantie, dkk., (2016), Rivaldo (2021), Raka et al. (2018), Luthfi dan Putri (2021), dan Manalo, et al. (2020).

Sebagaimana dipahami bersama bahwa Teller dan Customer Service memiliki beban kerja yang tinggi dibandingkan dengan pegawai di instansi lainnya. Berikut ditampilkan beban kerja sekaligus produktivitas kerja yang mesti dipenuhi oleh Teller dan Customer Service PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor: Cabang Brawijaya dan Cabang Malang.

Tabel 1 Jenis Layanan

Teller dan Customer Service	Jenis Layanan	Standart waktu
Customer Service	Pembukaan rekening	30 menit
	Handling complain	7 – 10 menit
Teller	Setoran tunai	1 menit
	Penarikan tunai	1,5 menit
	Pemindahbukuan antar BNI	1,5 menit
	Pemindah bukuan antar bank (Kliring dan RTGS)	1,5 menit

Sumber: PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor: Cabang Brawijaya dan Cabang Malang, 2023

Tabel di atas memperlihatkan betapa terincinya standar pelayanan yang harus dicapai oleh Teller dan Customer Service) PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Brawijaya, sehingga benar-benar menuntut keseriusan dalam bekerja. Bukan lagi standar jam, tetapi hanya hitungan menit saja, bahkan beberapa standar layanan menuntut hanya 1,5 menit. Tentunya ini dapat menjadi beban kerja yang berat bagi Teller dan Customer Service. Namun disisi lain, sudah bukan rahasia lagi bahwa standar gaji yang diterima oleh Teller dan Customer Service bank juga relatif melebihi gaji pegawai di organisasi lainnya.

Sehingga, bagaimanapun beratnya pekerjaan yang dihadapi setiap Teller dan Customer Service akan termotivasi untuk tetap berprestasi mencapai produktivitas yang telah ditentukan oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Brawijaya. Inilah salah satu yang menjadi fenomena gap penelitian ini.

Berdasarkan uraian di atas tentang keterkaitan empat variabel yang diteliti, baik secara teoritis, fenomena gap, maupun research gap, maka peneliti tertarik melakukan analisis tentang kemampuan beban kerja dan motivasi berprestasi dalam mendorong peningkatan produktivitas kerja, baik secara langsung maupun melalui mediasi kepuasan kerja di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor: Cabang Brawijaya dan Cabang Malang.

LANDASAN TEORI

Hubungan Beban Kerja dengan Produktivitas Kerja

Beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu (Sunarso & Kurdi, 2010). Jika kemampuan pekerja lebih tinggi daripada tuntutan pekerjaan, akan muncul perasaan bosan. Namun sebaliknya, jika kemampuan pekerja lebih rendah daripada tuntutan pekerjaan, maka akan muncul kelelahan yang lebih. Beban kerja yang dibebankan kepada karyawan dapat dikategorikan kedalam tiga kondisi, yaitu beban kerja yang sesuai standar, beban kerja yang terlalu tinggi (over capacity), serta beban kerja yang terlalu rendah (under capacity).

Pengukuran beban kerja memberikan beberapa keuntungan bagi organisasi. Cain (2007), menjelaskan bahwa alasan yang sangat mendasar dalam mengukur beban kerja adalah untuk mengkuatifikasi biaya mental (mental cost) yang harus dikeluarkan dalam melakukan suatu pekerjaan agar dapat memprediksi kinerja sistem dan pekerja. Tujuan akhir dari langkah-langkah tersebut adalah untuk meningkatkan kondisi kerja, memperbaiki desain lingkungan kerja ataupun menghasilkan prosedur kerja yang lebih efektif.

Adanya beban dengan penyediaan sumber daya yang seringkali terbatas tentunya akan menyebabkan produktivitas atau kinerja karyawan menurun. Masalah yang bisa muncul diantaranya daya tahan karyawan melemah dan perasaan tertekan. Hal tersebut sesuai hasil penelitian empiris sebelumnya, Dewi & Waruwu (2023), Andiani & Jayanagara (2023), Tualai & Aima (2022), dan Yosiana et al. (2020) yang menyimpulkan beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja atau produktivitas kerja.

Hipotesis 1: Beban kerja mampu secara kuat mempengaruhi produktivitas kerja Teller dan Customer Service PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor: Cabang Brawijaya dan Cabang Malang.

Hubungan Motivasi Berprestasi dengan Produktivitas Kerja

Pang et al. (2018), telah melakukan penelitian dengan judul "Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance: An empirical study of container shipping companies in Taiwan", menemukan bahwa prestasi kerja berpengaruh positif terhadap dimensi kinerja seperti pengembalian aset, tingkat pertumbuhan omset, dan profitabilitas saat bekerja, lingkungan dan otonomi pekerjaan memiliki efek positif pada dimensi kinerja non-keuangan, seperti: layanan pelanggan, produktivitas karyawan, dan kualitas layanan.

Kalhor, et al. (2017), telah melakukan penelitian dengan judul "Investigating the

influence of extrinsic and intrinsic motivation on work performance: study of bank officers”, menemukan bahwa (1) Motivasi ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pekerjaan karyawan bank komersial di Pakistan, dan (2) Motivasi Intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pekerjaan karyawan bank komersial di Pakistan.

Yanuar (2017), telah melakukan penelitian dengan judul “Compensation, Motivation and Performance of Employees: Evidence from Indonesia”, menemukan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ariningtyas (2016), telah melakukan penelitian dengan judul “Motivasi berprestasi: pengaruhnya terhadap komitmen organisasional dan produktivitas kerja (studi pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan), menemukan bahwa motivasi berprestasi tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan namun memiliki korelasi positif terhadap komitmen organisasional. Motivasi berprestasi memiliki pengaruh langsung yang signifikan dan terdapat korelasi positif terhadap produktivitas kerja. Komitmen organisasional tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan namun terdapat korelasi positif terhadap produktivitas kerja. Tidak terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan antara motivasi berprestasi terhadap produktivitas kerja melalui komitmen organisasional namun terdapat korelasi positif.

Hipotesis 2: Motivasi berprestasi mampu secara kuat mendorong peningkatan produktivitas kerja Teller dan Customer Service PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor: Cabang Brawijaya dan Cabang Malang

Hubungan Beban Kerja dengan Kepuasan Kerja

Purbaningrat Yo & Ketut Surya (2015), telah melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja dengan stres kerja sebagai variabel mediasi,” menemukan bahwa Beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

Safitri & Astutik (2019), telah melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja perawat dengan mediasi stress kerja,” menemukan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja perawat di Rumah Sakit Unipdu Medika Jombang.

Wijaya (2018), telah melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja dengan stres kerja sebagai variabel mediasi pada pekerja di Hotel Maxone di Kota Malang, menemukan bahwa Beban Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada pekerja di Hotel Maxone di Kota Malang.

Ajimat & Budi (2020), telah melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh kompensasi dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Dana Mandiri Sejahtera Cabang Sepatan, menemukan bahwa Beban Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT Dana Mandiri Sejahtera Cabang Sepatan.

Hipotesis 3: Beban kerja mampu secara kuat mempengaruhi kepuasan kerja Teller dan Customer Service PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor: Cabang Brawijaya dan Cabang Malang

Hubungan Motivasi Berprestasi dengan Kepuasan Kerja

Triantie, dkk., (2016), telah melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Motivasi Berprestasi dan Kompetensi Profesional terhadap Kepuasan Kerja Guru”, menemukan

bahwa motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru SMP di Pontianak Kalimantan.

Rivaldo (2021), telah melakukan penelitian dengan judul “Leadership and Motivation to Performance through Job Satisfaction of Hotel Employees at D'Merlion Batam,” menemukan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Raka et al. (2018), telah melakukan penelitian dengan judul “Effect of Motivation to Employee Performance which was Mediated by Work Satisfaction in PT Smailing Tour Denpasar,” menemukan bahwa: (1) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan (2) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Luthfi dan Putri (2021), telah melakukan penelitian dengan judul “Factors that Affect Employee Engagement in The Workplace,” menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Manalo, et al. (2020), telah melakukan penelitian dengan judul “The mediating role of job satisfaction on the effect of motivation to organizational performance and work engagement of private secondary high school teachers in Metro-Manila,” menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job Satisfaction guru di Metro-Manila Filipina.

Hipotesis 4: Motivasi berprestasi mampu secara kuat mendorong peningkatan kepuasan kerja Teller dan Customer Service PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor: Cabang Brawijaya dan Cabang Malang

Hubungan Kepuasan Kerja dengan Produktivitas Kerja

Umar (2005), mengemukakan bahwa kepuasan kerja tampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya. Dampak kepuasan kerja perlu dipantau dengan mengaitkannya pada output yang dihasilkan. Pegawai yang tidak puas terhadap pekerjaannya dapat mempengaruhi tinggi rendahnya produktivitas kerja pegawai dalam lingkungan kerjanya. Kemudian Kreitner & Kinicki (2005:272), mengemukakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan mempengaruhi produktivitas kerja yang tinggi pula.

Luthans (2006), mengemukakan bahwa terdapat hubungan yang pasti di dalam kepuasan dan produktivitas pegawai. Kemudian Robbins dan Judge (2008), mengemukakan bahwa pekerjaan yang bahagia cenderung lebih produktif, organisasi yang mempunyai pegawai yang lebih puas cenderung lebih efektif bila dibandingkan organisasi yang mempunyai pegawai kurang puas. Pegawai yang merasa kurang puas akan mengakibatkan rendahnya produktivitas kerja pegawai dalam organisasi.

Itafia, dkk. (2014), telah melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh pengalaman kerja dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada industri tenun, menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan pada: (1) pengalaman kerja dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan, (2) pengalaman kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, (3) pengalaman kerja terhadap produktivitas kerja karyawan, dan (4) kepuasan kerja karyawan terhadap produktivitas kerja karyawan pada industri tenun di Desa Kalianget.

Sri Indarti, dkk., (2017), telah melakukan penelitian dengan judul “The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment and job satisfaction on performance”, menemukan bahwa semakin tinggi kepribadian, komitmen organisasi dan

kepuasan kerja semakin tinggi kinerja, dan jika dimediasi OCB, ternyata lebih tinggi.

Siengthai, et.al., (2016), telah melakukan penelitian dengan judul “The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance”, kepuasan kerja ditemukan secara positif dan signifikan terkait dengan kinerja karyawan.

Pawirosumarto, et al. (2017), telah melakukan penelitian dengan judul “The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia”, menemukan bahwa kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh signifikan dan positif pada kinerja karyawan dan itu bukan variabel mediasi.

Gu & Siu, (2009), telah melakukan penelitian dengan judul “Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels: An investigation based on employee survey”, menemukan bahwa keterampilan interpersonal yang biasa-biasa saja adalah kelemahan utama angkatan kerja dan kepuasan kerja secara signifikan berkorelasi dengan kinerja pekerjaan.

Hipotesis 5: Kepuasan Kerja mampu secara kuat mendorong peningkatan produktivitas kerja Teller dan Customer Service PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor: Cabang Brawijaya dan Cabang Malang

Peranan Mediasi Kepuasan kerja

Harinoto & Iman (2018), telah melakukan penelitian dengan judul “The Role of Job Satisfaction Mediation of Compensation and Work Motivation for Employee Performance”, menemukan bahwa kepuasan kerja mampu menjadi mediasi yang kuat pada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Ingsih, et al. (2021), telah melakukan penelitian dengan judul “The role of mediation on work satisfaction to work environment, training, and competency on employee performance”, menemukan bahwa work satisfaction mampu menjadi mediasi yang kuat atas pengaruh work environment, training, dan competency terhadap employee performance.

Sembiring, et al. (2021), telah melakukan penelitian dengan judul “The Role Of Job Satisfaction Mediation Variables On The Performance”, menemukan bahwa Kepuasan kerja mampu menjadi mediasi yang kuat pada pengaruh motivasi terhadap work performance.

Marbun, dkk. (2022), telah melakukan penelitian dengan judul “Peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh dukungan organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara”, menemukan bahwa Kepuasan kerja mampu menjadi mediasi yang kuat pada pengaruh dukungan organisasi maupun lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Kemie & Purba (2019), telah melakukan penelitian dengan judul “Efek mediasi kepuasan kerja pada pengaruh keterikatan kerja dan manajemen karir terhadap keinginan untuk tetap tinggal di dalam organisasi (studi terhadap para pengajar di Akademi ATCKR)”, menemukan bahwa Kepuasan kerja mampu menjadi mediasi yang kuat pada pengaruh keterikatan kerja maupun manajemen karir terhadap keinginan untuk tetap tinggal di dalam organisasi.

Yanti & Dahlan (2017), telah melakukan penelitian dengan judul “The effects of organizational culture, leadership behavior, and job satisfaction on employee organizational performance”, menemukan bahwa job satisfaction mampu secara signifikan

memediasi hubungan antara Leadership: Styles & Behaviors dengan Organizational performance.

Hipotesis 6: *Kepuasan kerja mampu berperan signifikan sebagai mediasi atas pengaruh beban kerja terhadap produktivitas kerja Teller dan Customer Service PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor: Cabang Brawijaya dan Cabang Malang*

Hipotesis 7: *Kepuasan kerja mampu berperan signifikan sebagai mediasi atas pengaruh motivasi berprestasi terhadap produktivitas kerja Teller dan Customer Service PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor: Cabang Brawijaya dan Cabang Malang*

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Ada empat variabel yang dianalisis, yaitu: Beban Kerja, Motivasi Berprestasi, Kepuasan Kerja, dan Produktivitas Kerja. Jumlah populasi penelitian ini adalah seluruh Teller dan Customer Service PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor: Cabang Brawijaya dan Cabang Malang, yakni 80 orang. Arikunto (2013), menyatakan apabila jumlah populasi kurang dari 100 orang, maka sebaiknya mengambil semua populasi sebagai sampel atau sensus, ada juga menyebutnya sebagai sampel jenuh. Sugiyono (2017), teknik sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Metode analisis data menggunakan SEM Smart PLS. Berikut ditampilkan definisi operasional variabel penelitian:

Tabel 2 Definisi Operasional Variabel

VARIABEL	INDIKATOR	ITEM	
Beban Kerja (X ₁) Koesomowidjo (2017)	Kondisi Pekerjaan (X ₁₁)	X ₁₁₁	Ditempatkan sesuai keahlian
		X ₁₁₂	Pekerjaan sesuai dengan latar belakang pendidikan
		X ₁₁₃	Lingkungan kerja mendorong semangat menyelesaikan pekerjaan
	Penggunaan Waktu Kerja (X ₁₂)	X ₁₂₁	Menggunakan waktu secara maksimal
		X ₁₂₂	Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
		X ₁₂₃	Lembur jika pekerjaan belum tuntas
	Target yang Harus Dicapai (X ₁₃)	X ₁₃₁	Target pekerjaan sesuai kemampuan karyawan
		X ₁₃₂	Menyelesaikan pekerjaan sesuai target
		X ₁₃₃	Target berpengaruh pada karir
VARIABEL	INDIKATOR	ITEM	
Motivasi Berprestasi (X ₂)	<i>Need for Achievement</i> (X ₂₁)	X ₂₁₁	Penilaian prestasi kerja teliti dan benar
		X ₂₁₂	Prestasi kerja mendapatkan pujian dan apresiasi
		X ₂₁₃	Pekerjaan menantang
David	<i>Need for</i>	X ₂₂₁	Hubungan kerja cair dan tidak kaku

McClelland dalam Mangkunegara (2013)	Affiliation (X ₂₂)	X ₂₂₂	Menyukai team work
		X ₂₂₃	Hubungan baik juga diluar jam kerja
	Need for Power (X ₂₃)	X ₂₃₁	Dilibatkan dalam proses pembuatan keputusan
		X ₂₃₂	Memberikan saran rekan kerja
		X ₂₃₃	Persuasif dikedepankan
VARIABEL	INDIKATOR	ITEM	
Kepuasan Kerja (Z) Robbins & Judge (2009)	Kepuasan terhadap Pekerjaan (Z ₁₁)	Z ₁₁₁	Pekerjaan sesuai keinginan
		Z ₁₁₂	Pekerjaan sesuai pendidikan
		Z ₁₁₃	Fasilitas memadai
	Kepuasan terhadap Imbalan (Z ₁₂)	Z ₁₂₁	Puas gaji pokok
		Z ₁₂₂	Puas tunjangan-tunjangan
		Z ₁₂₃	Gaji sesuai beban kerja
	Kepuasan terhadap Rekan Kerja (Z ₁₃)	Z ₁₃₁	Suasana kekeluargaan baik
		Z ₁₃₂	Kebutuhan sosial terpenuhi
		Z ₁₃₃	Rekan kerja siap membantu
	Kesempatan Promosi (Z ₁₄)	Z ₁₄₁	Kesempatan naik jabatan terbuka luas
Z ₁₄₂		Prestasi baik dapat promosi	
Z ₁₄₃		Tidak ada diskriminasi kenaikan jabatan	
VARIABEL	INDIKATOR	ITEM	
Produktivitas Kerja (Y) Sutrisno (2011)	Meningkatkan Hasil yang Dicapai (Y ₁₁)	Y ₁₁₁	Berusaha mendapatkan hasil terbaik
		Y ₁₁₂	Berusaha memenuhi atau melampaui target
		Y ₁₁₃	Menghindari terjadinya kesalahan
	Mutu (Y ₁₂)	Y ₁₂₁	Meningkatkan kualitas kerja
		Y ₁₂₂	Mengikuti program kerja
		Y ₁₂₃	Mutu selalu sesuai standar yang ditetapkan
	Efisiensi (Y ₁₃)	Y ₁₃₁	Efisiensi waktu
		Y ₁₃₂	Tidak melebihi batas waktu yang ditetapkan
		Y ₁₃₃	Memanfaatkan sumber daya yang ada

Sumber: Koesomowidjojo (2017), David McClelland dalam Mangkunegara (2013), Robbins & Judge (2009), Sutrisno (2011)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Tabel 3 Karakteristik responden

Teller/CS	USIA	PENDIDIKAN	LAMA BEKERJA (TAHUN)
CS	25-35	S1	4-11
TELLER	21-28	SMA, D3 dan S1	1-4

Sumber: PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor: Cabang Brawijaya dan Cabang Malang

Tabel di atas menggambarkan profil responden yang menjadi sampel penelitian ini. Usia CS berkisar antara 25 tahun sampai dengan 35 tahun. Sedangkan usia Teller berkisar antara 21 tahun samapi dengan 28 tahun. Jadi, usia kedua jenis bagian pelayanan terdepan di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor: Cabang Brawijaya dan Cabang Malang, relatif tergolong mudah.

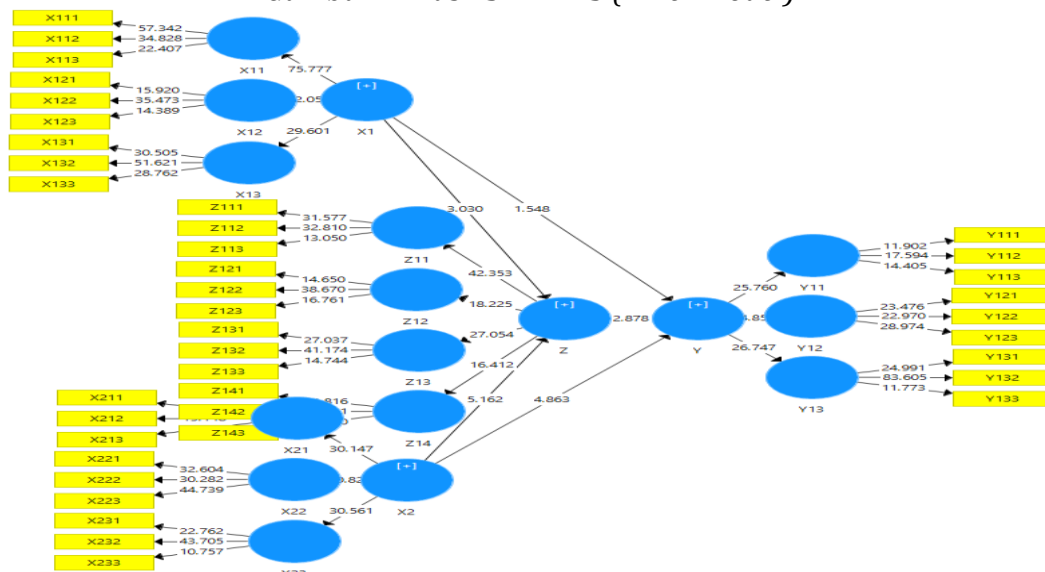
Sedangkan tentang pendidikan CS dan Teller di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor: Cabang Brawijaya dan Cabang Malang, berkisar antara Tamat SMA dan paling tinggi sarjana S1.

Yang menarik adalah lama bekerja CS dan Teller di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor: Cabang Brawijaya dan Cabang Malang, relatif durasinya lebih pendek, utamanya Teller yang hanya 1 tahun sampai dengan 4 tahun. Sedangkan CS relatif lebih lama daripada Teller, yakni 4 tahun sampai dengan 11 tahun.

Tetapi, ada satu hal yang berbeda dengan lembaga lainnya, yakni kebanyakan CS dan Teller di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor: Cabang Brawijaya dan Cabang Malang, berjenis kelamin wanita, yakni sekitar 85 persen. Hal ini dapat dipahami karena CS dan Teller ujung tombak pelayanan terdepan yang berinteraksi pertama dengan pelayanan nasabah.

Hasil Analisis

Gambar 1 Hasil SEM-PLS (Inner Model)



Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS, 2023

Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 4 Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung & tidak Langsung)

No	Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	T Statistik (t-hitung)	Signifi- kansi t	Keputusan
1	Beban Kerja -> Produktivitas Kerja	-0,101	1,548	0,122	Hipotesis 1 ditolak
2	Motivasi Berprestasi -> Produktivitas Kerja	0,641	4,863	0,000	Hipotesis 2 diterima
3	Beban Kerja -> Kepuasan Kerja	0,293	3,030	0,003	Hipotesis 3 diterima
4	Motivasi Berprestasi -> Kepuasan Kerja	0,514	5,162	0,000	Hipotesis 4 diterima
5	Kepuasan Kerja -> Produktivitas Kerja	0,330	2,878	0,004	Hipotesis 5 diterima
6	Beban Kerja -> Kepuasan Kerja -> Produktivitas Kerja	0,097	2,345	0,019	Hipotesis 6 diterima
7	Motivasi Berprestasi -> Kepuasan Kerja -> Produktivitas Kerja	0,170	2,632	0,009	Hipotesis 7 diterima

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2023

Pembahasan

Beban kerja mampu secara kuat mempengaruhi produktivitas kerja Teller dan Customer Service PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor: Cabang Brawijaya dan Cabang Malang (Hasil Uji Hipotesis 1)

Hasil pengujian hipotesis 1 menunjukkan bahwa Beban kerja tidak mampu secara kuat mempengaruhi produktivitas kerja Teller dan Customer Service PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor: Cabang Brawijaya dan Cabang Malang. Temuan empiris ini tidak mendukung beberapa hasil penelitian sebelumnya yang menjadi rujukan penelitian ini, diantaranya Dewi & Waruwu (2023), Andiani & Jayanagara (2023), Tualai & Aima (2022), dan Yosiana et al. (2020), yang kesemuanya telah menemukan adanya pengaruh kuat antara beban kerja terhadap produktivitas kerja.

Hasil analisis statistik deskriptif variabel Beban Kerja memang hanya mendapatkan tanggapan sedang, diantaranya ditempatkan sesuai keahlian pada indikator kondisi pekerjaan; lembur jika pekerjaan belum tuntas pada indikator penggunaan waktu kerja; serta target berpengaruh pada karir pada indikator target yang harus dicapai.

Tetapi, juga terdapat tanggapan responden yang agak lemah pada variabel Beban Kerja, diantaranya pekerjaan sesuai dengan latar belakang pendidikan pada indikator kondisi pekerjaan; menyelesaikan pekerjaan tepat waktu pada indikator penggunaan waktu kerja; serta menyelesaikan pekerjaan sesuai target pada indikator target yang harus dicapai..

Motivasi berprestasi mampu secara kuat mendorong peningkatan produktivitas kerja Teller dan Customer Service PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor: Cabang Brawijaya dan Cabang Malang (Hasil Uji Hipotesis 2)

Hasil pengujian hipotesis 2 menunjukkan bahwa motivasi berprestasi mampu secara

kuat mendorong peningkatan produktivitas kerja Teller dan Customer Service PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor: Cabang Brawijaya dan Cabang Malang. Temuan empiris ini mendukung beberapa hasil penelitian sebelumnya yang menjadi rujukan penelitian ini, diantaranya Pang et al. (2018), Kalhor, et al. (2017), Yanuar (2017), serta Ariningtyas (2016), yang telah menemukan adanya hubungan antara motivasi berprestasi dengan produktivitas kerja.

Hasil ini juga didukung oleh deskripsi dari variabel motivasi berprestasi yang mendapatkan tanggapan responden yang tinggi, dengan item yang tinggi, yakni: Penilaian prestasi kerja teliti dan benar pada indikator need for achievement; hubungan kerja cair dan tidak kaku pada indikator need for affiliation; serta memberikan saran rekan kerja pada indikator need for power.

Sedangkan, item yang memperoleh tanggapan responden yang lemah adalah pekerjaan menantang pada indikator need for achievement; menyukai team work pada indikator need for affiliation; serta dilibatkan dalam proses pembuatan keputusan pada indikator need for power.

Beban kerja mampu secara kuat mempengaruhi kepuasan kerja Teller dan Customer Service PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor: Cabang Brawijaya dan Cabang Malang (Hasil Uji Hipotesis 3)

Hasil pengujian hipotesis 3 menunjukkan bahwa beban kerja mampu secara kuat mempengaruhi kepuasan kerja Teller dan Customer Service PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor: Cabang Brawijaya dan Cabang Malang. Temuan empiris ini mendukung beberapa hasil penelitian sebelumnya yang menjadi rujukan penelitian ini, diantaranya Purbaningrat Yo & Ketut Surya (2015), Safitri & Astutik (2019), Wijaya (2018), Ajimat & Budi (2020).

Hasil ini juga didukung oleh deskripsi dari variabel beban kerja yang mendapatkan tanggapan responden yang tinggi, dengan item yang tinggi, yakni: Ditempatkan sesuai keahlian pada indikator kondisi pekerjaan; lembur jika pekerjaan belum tuntas pada indikator penggunaan waktu kerja; serta target berpengaruh pada karir pada indikator target yang harus dicapai.

Sedangkan, item yang memperoleh tanggapan responden yang lemah adalah pekerjaan sesuai dengan latar belakang pendidikan pada indikator kondisi pekerjaan; menyelesaikan pekerjaan tepat waktu pada indikator penggunaan waktu kerja; serta menyelesaikan pekerjaan sesuai target pada indikator target yang harus dicapai.

Tentunya temuan ini juga mendukung grand teori terkait, diantaranya Affandi (2018), beban kerja merupakan salah satu aspek yang harus diperhatikan oleh setiap perusahaan, karena beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dan produktivitas kerja..

Motivasi berprestasi mampu secara kuat mendorong peningkatan kepuasan kerja Teller dan Customer Service PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor: Cabang Brawijaya dan Cabang Malang (Hasil Uji Hipotesis 4)

Hasil pengujian hipotesis 4 menunjukkan bahwa motivasi berprestasi mampu secara kuat mendorong peningkatan kepuasan kerja Teller dan Customer Service PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor: Cabang Brawijaya dan Cabang Malang. Temuan empiris ini mendukung beberapa hasil penelitian sebelumnya yang menjadi rujukan penelitian ini, diantaranya Triantie, dkk., (2016), Rivaldo (2021), Raka et al. (2018), Luthfi dan Putri

(2021), Manalo, et al. (2020). Mereka telah menemukan adanya pengaruh positif motivasi terhadap kepuasan kerja.

Hasil ini juga didukung oleh deskripsi dari variabel motivasi berprestasi yang mendapatkan tanggapan responden yang tinggi, dengan item yang tinggi, yakni: Penilaian prestasi kerja teliti dan benar pada indikator need for achievement; hubungan kerja cair dan tidak kaku pada indikator need for affiliation; serta memberikan saran rekan kerja pada indikator need for power.

Sedangkan, item yang memperoleh tanggapan responden yang lemah adalah pekerjaan menantang pada indikator need for achievement; menyukai team work pada indikator need for affiliation; serta dilibatkan dalam proses pembuatan keputusan pada indikator need for power.

Kepuasan Kerja mampu secara kuat mendorong peningkatan produktivitas kerja Teller dan Customer Service PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor: Cabang Brawijaya dan Cabang Malang (Hasil Uji Hipotesis 5)

Hasil pengujian hipotesis 5 menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu secara kuat mendorong peningkatan produktivitas kerja Teller dan Customer Service PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor: Cabang Brawijaya dan Cabang Malang. Temuan empiris ini mendukung beberapa hasil penelitian sebelumnya yang menjadi rujukan penelitian ini, diantaranya Itafia, dkk. (2014), Sri Indarti, dkk., (2017), Siengthai, et.al., (2016), Pawirosumarto, et al. (2017), Gu & Siu, (2009). Mereka telah menemukan pengaruh positif kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja.

Temuan empiris ini juga didukung oleh hasil analisis statistik deskriptif variabel kepuasan kerja yang mendapatkan tanggapan tinggi dari responden, diantaranya: Fasilitas memadai pada indikator kepuasan terhadap pekerjaan; puas tunjangan-tunjangan pada indikator kepuasan terhadap imbalan; rekan kerja siap membantu pada indikator kepuasan terhadap rekan kerja, serta kesempatan naik jabatan terbuka luas pada indikator kesempatan promosi.

Namun juga terdapat beberapa item yang memperoleh tanggapan lemah, diantaranya: Pekerjaan sesuai keinginan pada indikator kepuasan terhadap pekerjaan; puas gaji pokok pada indikator kepuasan terhadap imbalan; suasana kekeluargaan baik pada indikator kepuasan terhadap rekan kerja, serta tidak ada diskriminasi kenaikan jabatan pada indikator kesempatan promosi.

Tentunya temuan ini juga mendukung grand teori terkait, diantaranya Keith Davis dalam Mangkunegara (2013), mengemukakan bahwa "*job satisfaction is related to a number of major employee variables, such as turnover, absences, age, occupation, and size of the organization in which an employee works*". Kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti turnover, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi.

Meskipun hasil yang diperoleh dalam analisis karakteristik responden menunjukkan komposisi Teller dan Customer Service PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor: Cabang Brawijaya dan Cabang Malang rata-rata usia muda, namun tetap memberikan respon yang tinggi terhadap kepuasan kerja. Hal ini bisa disebabkan oleh adanya perasaan bangga dan bahagia bekerja di Bank BNI yang merupakan salah satu bank papan atas di Indonesia

Peran Mediasi Kepuasan Kerja (Hasil Uji Hipotesis 6 & Hipotesis 7)

Hasil pengujian Hipotesis 6 menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu berperan signifikan sebagai mediasi atas pengaruh beban kerja terhadap produktivitas kerja Teller dan Customer Service PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor: Cabang Brawijaya dan Cabang Malang.

Begitu juga dengan hasil pengujian Hipotesis 7 yang menunjukkan bahwa Kepuasan kerja mampu berperan signifikan sebagai mediasi atas pengaruh motivasi berprestasi terhadap produktivitas kerja Teller dan Customer Service PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor: Cabang Brawijaya dan Cabang Malang.

Kedua temuan empiris ini mendukung beberapa hasil penelitian sebelumnya yang menjadi rujukan penelitian ini, diantaranya Harinoto & Iman (2018), Ingsih, et al. (2021), Sembiring, et al. (2021), Marbun, dkk. (2022), Kemie & Purba (2019), Yanti & Dahlan (2017)

Temuan empiris ini juga didukung oleh hasil analisis statistik deskriptif variabel produktivitas kerja yang mendapatkan tanggapan tinggi dari responden, diantaranya: berusaha mendapatkan hasil terbaik pada indikator meningkatkan hasil yang dicapai; mutu selalu sesuai standar yang ditetapkan pada indikator mutu; serta tidak melebihi batas waktu yang ditetapkan pada indikator efisiensi.

Namun, juga terdapat item yang memperoleh tanggapan responden yang lemah, diantaranya: Berusaha memenuhi atau melampaui target pada indikator meningkatkan hasil yang dicapai; mengikuti program kerja pada indikator mutu; serta efisiensi waktu pada indikator efisiensi.

Hasil yang diperoleh juga mendukung beberapa grand teori yang menjadi rujukan penelitian, diantaranya Hasibuan (2010), yang menyatakan bahwa produktivitas pegawai adalah perbandingan antara output dan input, dimana outputnya harus mempunyai nilai tambah dan teknik pengerjaannya yang lebih baik. Kemudian menurut Greenberg dalam Sinungan (2003), produktivitas sebagai perbandingan antara totalitas pengeluaran pada waktu tertentu dibagi totalitas masukan selama periode tersebut. Sedarmayanti (2009), mengatakan produktivitas kerja menunjukkan bahwa produktivitas individu merupakan perbandingan dari efektivitas keluaran (pencapaian unjuk kerja maksimal) dengan efisiensi salah satu masukan (tenaga kerja) yang mencakup kuantitas, kualitas dan waktu tertentu. Kemudian, Mulyono (2004), berpendapat bahwa produktivitas adalah hasil yang terdapat dari setiap proses produksi dengan menggunakan satu atau lebih faktor produksi. Sedangkan, Sutrisno (2011), produktivitas merupakan output per unit, atau output dibagi input, atau rasio antara output dengan input.

Sinungan (2005), menyebutkan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja, diantaranya pendidikan. Umumnya orang yang memiliki pendidikan lebih tinggi akan mempunyai wawasan yang lebih luas terutama penghayatan akan arti pentingnya produktivitas dapat mendorong pegawai yang bersangkutan melakukan tindakan yang produktif. Pendidikan, baik formal maupun informal akan mendorong pegawai bertindak produktif.

Hasil penelitian terkait karakteristik responden mencerminkan bahwa hampir semua Teller dan Customer Service PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor: Cabang Brawijaya dan Cabang Malang, sudah bergelar sarjana S1, sehingga mereka sudah mampu memahami arti pentingnya produktivitas kerja bagi organisasi perbankan komersil

ini.

Implikasi Penelitian

Penelitian ini mengajukan tujuh hipotesis untuk dibuktikan, dan ternyata hampir semua hipotesis dapat diterima atau dapat dibuktikan, yaitu beban kerja tidak mempengaruhi produktivitas kerja. Hal ini menunjukkan bahwa Teller dan Customer Service PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor: Cabang Brawijaya dan Cabang Malang tidak merasakan beban kerja sebagai faktor yang mengganggu produktivitas mereka. Namun, beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Implikasi dari temuan ini bahwa masalah kepuasan kerja perlu mendapat perhatian serius dari PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor: Cabang Brawijaya dan Cabang Malang.

Motivasi berprestasi mampu mendorong peningkatan, baik terhadap produktivitas kerja maupun terhadap kepuasan kerja. Implikasi dari temuan ini adalah pimpinan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor: Cabang Brawijaya dan Cabang Malang perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat mendorong peningkatan motivasi berprestasi.

Temuan empiris yang diperoleh juga mengungkap kemampuan kepuasan kerja sebagai mediasi yang kuat, baik atas pengaruh beban kerja terhadap produktivitas kerja maupun atas pengaruh motivasi berprestasi terhadap produktivitas kerja. Implikasi dari temuan ini menandakan pentingnya faktor kepuasan kerja bagi Teller dan Customer Service PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor: Cabang Brawijaya dan Cabang Malang, karena meskipun pengaruh langsung beban kerja terhadap produktivitas kerja tidak signifikan, tetapi apabila dimediasi oleh kepuasan kerja, maka pengaruhnya menjadi signifikan.

Keterbatasan Penelitian

Data utama penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari kuesioner yang dibagikan kepada 80 Teller dan Customer Service PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor: Cabang Brawijaya dan Cabang Malang. Tentunya cara seperti mengundang banyak kelemahan, diantaranya adanya unsur kurang obyektif dalam proses pengisian, seperti responden saling bersamaan dalam proses pengisian kuesioner. Kemudian, dalam pengisian angket diperoleh adanya sifat responden sendiri seperti kejujuran dan ketakutan dalam menjawab kuesioner dengan sebenarnya. Mereka juga dalam memberikan jawaban tidak berfikir jernih, atau hanya asal selesai dan cepat karena faktor waktu dan pekerjaan.

Selain itu, variabel yang digunakan untuk mengungkap tanggapan Teller dan Customer Service PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor: Cabang Brawijaya dan Cabang Malang atas produktivitas kerja hanya terbatas pada ketiga variabel, yakni beban kerja, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Abdillah, W., & Jogiyanto. 2015. *Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Edisi ke-1. Yogyakarta: Andi
- [2] Ahmadi, Djauzak. 2004. *Peningkatan Mutu Pendidikan Sebagai Sarana Pembangunan Bangsa*, Jakarta: Balai Pustaka.
- [3] Ajimat, Ajimat & Budi, Saksono. 2020. Pengaruh kompensasi dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Dana Mandiri Sejahtera Cabang Sepatan. *Jurnal Disrupsi Bisnis*, Vol. 3, No.3, November 2020

-
- [4] Alwi, Syafarudin. 2001. MSDM, Yogyakarta: BPFE.
 - [5] Armstrong, M. 2006. A Handbook of Human Resource Management Practice, Tenth Edition, London: Kogan Page Publishing.
 - [6] Andiani, T. K., & Jayanagara, O. 2023. Effect of Workload, Work Stress, Technical Skills, Self-Efficacy, and Social Competence on Medical Personnel Performance. *Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT)*, 5(2), 118-127
 - [7] Ardhana, I Komang, Ni Wayan Mujiati & I Wayan Mudhiarta Utam. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama, Yogyakarta: Graha Ilmu.
 - [8] Arikunto, S. 2013. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
 - [9] Ariningtyas, Candhra Kartika. 2016. Motivasi berprestasi: pengaruhnya terhadap komitmen organisasional dan produktivas kerja (studi pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis*, Vol 2 No 1.
 - [10] As'ad, Moh. 2004. Seri Ilmu Sumber Daya Manusia Psikologi Industri, Cetakan Kesembilan, Yogyakarta: Liberty.
 - [11] Bungin, B. 2014. *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana Prenada Media
 - [12] Cain, B. 2007. A Review of the Mental Workload Literature. *Defence Research and Development Canada Toronto Human System Integration Section*. Canada.
 - [13] Dewi, A. S., & Waruwu, D. 2023. The Effect of Work Motivation and Workload on Employee Performance in PT. PLN (Persero) UPT Padang. *Jurnal Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan*, 3(1), 412-422
 - [14] Ernin & Rosnaida. 2017. Pengaruh pengalaman kerja, kepuasan kerja dan insentif terhadap produktivitas kerja karyawan di PDAM Tirta Kualo Kota Tanjungbalai. *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Asahan*, p-ISSN : 2685-8754, e-ISSN : 2686-0759.
 - [15] Farera, Gebby Gita. 2020. Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Pengalaman Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan PT. PP London Sumatra Indonesia, Tbk Turangie Palm Oil Mill. <https://jurnal.pancabudi.ac.id/index.php/jurnalfasosa/article/view/2944>
 - [16] Foster, Bill. 2001. Pembinaan Untuk Peningkatan Kinerja Karyawan, Jakarta: PPM.
 - [17] Geisser, S. 1975. The Predictive Sample Reuse Method with Applications. *Journal of the American Statistical Association*. 70(350), pp. 320-328
 - [18] George, J.M. & G.R. Jones. 2008. Understanding and Managing Organizational Behavior, Fifth Edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
 - [19] Ghozali, I. 2014. *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi ke-4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
 - [20] Gibson, J.L., J.M. Ivancevich, Donnelly Jr. 2009. Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses, Edisi Bahasa Indonesia, Tangerang: Bina Rupa Aksara.
 - [21] Griffin, Ricky W. 2003. Management, New York: Houghton Mifflin Company.
 - [22] Hair Jr.J.F., Black, W.C., Babin, B.C., & Anderson, R.E. 2010. *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition. USA: Pearson Prentice Hall
 - [23] Harinoto, Harinoto & Iman, Hilmi. 2018. The Role of Job Satisfaction Mediation of Compensation and Work Motivation for Employee Performance. *ANCOSH 2018 - Annual Conference on Social Sciences and Humanities*.
 - [24] Hartono, Jogyianto. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-pengalaman*. Yogyakarta: BPFE.

-
- [25] Hasibuan, Malayu S.P. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi, Jakarta: Bumi Aksara.
 - [26] Huey, M. B dan Wickens, D. C. 1993. *Workload Transition Implication for Individual and Team*. Washington DC: National Academy Press.
 - [27] Ingsih, Kusni, Nelis Riskawati, Agus Prayitno, & Shujahat Ali. 2021. The role of mediation on work satisfaction to work environment, training, and competency on employee performance. *Journal of Applied Management (JAM)* Volume 19 Number 3, September 2021.
 - [28] Irawan, Arry. 2010. Pengaruh budaya organisasi dan motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja serta implikasinya terhadap kinerja pemeriksa pajak (Studi Kasus pada Aparatur Pemeriksa Pajak di Kantor Pelayanan Pajak Badora Dua Jakarta). *Sigma-Mu* Vol.2 No.2 – September 2010.
 - [29] Itafia, Yanti, Wayan Cipta, Fridayana Yudiaatmaja. 2014. Pengaruh pengalaman kerja dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada industri tenun. *e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen*. (Volume 2 Tahun 2014).
 - [30] Itafia, Yanti, Cipta, Wayan, & Yudiaatmaja, Fridayana. 2014. Pengaruh pengalaman kerja dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada industri tenun. *e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen*, (Volume 2 Tahun 2014).
 - [31] Kreitner, Robert., dan Angelo Kinicki. 2005. Perilaku Organisasi. Jilid 1. Edisi Lima. Terjemahan Oleh: Erly Suandy. Jakarta: Salemba Empat.
 - [32] Luthans, J. Fred. 2006. Perilaku Organisasi. Edisi Sepuluh. Terjemahan Oleh: Vivin Andhika Yuwono, dkk. Yogyakarta: Andi.
 - [33] Mangkunegara, Anwar Prabu. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Cetakan Kesebelas, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
 - [34] Mangkunegara, Anwar Prabu. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
 - [35] Manulang, M. 2005. Dasar-dasar Manajemen, Yogyakarta: Gajah Mada Univ. Press.
 - [36] Marbun, Hendra Sutrisno & Jufrizen. 2022. Peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh dukungan organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, Vol 5 No 1, Januari 2022, E-ISSN : 2599-3410 | P-ISSN : 2614-3259, DOI : <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.617>.
 - [37] Mardalis. 2008. *Metode Penelitian: Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: Bumi Aksara
 - [38] Martoyo, Susilo. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 4, Yogyakarta: BPFE.
 - [39] Mathis, Robert L, & John H. Jackson. 2011. Human Resource Management, Jakarta: Salemba Empat.
 - [40] Mauled, Mulyono. 2004. Penerapan Produktivitas Dalam Organisasi, Jakarta: Bumi Aksara.
 - [41] Muhadjir, N. 2011. *Metodologi Penelitian*. Edisi ke 6. Yogyakarta: Rake Sarasin
 - [42] Munandar. 2008. *Psikologi Industri dan Organisasi Original*. UI PRESS.
 - [43] Nur Hidayat, Burhanuddin, Tahir, Nurbiah. 2020. Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Pegawai Kerja di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa.

- <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/kimap/index>, Volume 1, Nomor 3, Desember 2020.
- [44] Pang, Kelvin & Shan Lu, Chin. 2018. Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance: An empirical study of container shipping companies in Taiwan. *Maritime Business Review*, Vol. 3 No. 1, 2018, pp. 36-52, Emerald Publishing Limited 2397-3757, DOI 10.1108/MABR-03-2018-0007.
- [45] Populasi, Sampel dan Teknik Sampling Diarsipkan 2010-02-11 di Wayback Machine. Diakses 10 Mei 2010.
- [46] Purbaningrat Yo, Putu Melati & Ketut Surya, Ida Bagus. 2015. Pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja dengannstres kerja sebagai variabel mediasi. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 4, No. 5, 2015 : 1149-1165 ISSN: 2302-8912
- [47] Rami Shani, A.B., James B. Lau. 2009. Behavior in Organization an Experimental Approach, New York: McGraw Hill International Edition.
- [48] Reviere, Rebecca. 1996. Needs Assessment: A Creative and Practical Guide for Social Scienties. Taylor&Francis. ISBN 1-56032-376-0, 9781560323761. Page 50.
- [49] Rivai, Veitzhal. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Jakarta: Rajawali Press.
- [50] Robbins, Stephen P, & Timothy A Judge. 2009. Organizational Behavior, Thirteenth Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- [51] Robbins, Stephen P, & Timothy A. Judge. 2008. Perilaku Organisasi, Edisi 12 Jakarta: Salemba Empat.
- [52] Robbins, Stephen P., dan Timothy A. Judge. 2008. Perilaku Organisasi. Jilid 1. Edisi 12. Terjemahan Oleh: Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat.
- [53] Sabtohadhi, Joko, Ratna Wati, & Johansyah Johansyah. 2019. Pengaruh Karakteristik Individu Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Kantor Camat Sebulu. *Jurnal Ekonomi & Manajemen Indonesia*: Vol. 19 No. 1 (2019).
- [54] Safitri, Laily Nurida & Astutik, Mardi. 2019. Pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja perawat dengan mediasi stress kerja. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis Dewantara (JMD)*, VOL. 2 NO. 1: JANUARI (2019) - JUNI (2019)
- [55] Salju & Lukman, Muhammad. 2018. Pengaruh Motivasi dan Pengalaman Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Comindo Mitra Sulawesi Cabang Palopo. *Jurnal Manajemen*, Desember 2018, Halaman : 1-7 ISSN : 2339-1510, Vol. 4, No. 2.
- [56] Santoso, S. 2014. *Statistik Multivariat*. Edisi Revisi. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- [57] Sarwono, J. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- [58] Sedarmayanti. 2009. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas. Bandung: CV. Mandar Maju.
- [59] Sembiring, Veramika BR, Siregar, Pandapotan Na Uli Sun & Fahlevi, Mochammad. 2021. The Role Of Job Satisfaction Mediation Variables On The Performance. *JKBM (Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen)*, 8 (1) November 2021: 104-113
- [60] Simamora, Henry. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Ketiga. Cetakan Pertama. Yogyakarta: STIE YKPN.
- [61] Sinambela, Ella Anastasya. 2020. Pengaruh pendidikan, kompetensi dan pengalaman kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, Vol 3 No 2 (2020): Vol 3 No 2 (2020): DOI: <https://doi.org/10.52310/jbhorizon.v3i2.48>.
- [62] Sinungan, Muchdarsyah. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Bumi

- Aksara.
- [63] Sinungan, Muchdarsyah. 2005. *Produktivitas: Apa dan Bagaimana*, Jakarta: Bumi Aksara.
 - [64] Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*, Edisi 1, Yogyakarta; Andi.
 - [65] Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*, Edisi I, Yogyakarta: Andi Offset.
 - [66] Stone, M. 1974. Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions. *Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological)*. 36(2), pp. 111-147
 - [67] Sudjarwo & Basrowi. 2009. *Manajemen Penelitian Sosial*. Bandung: Mandar Maju
 - [68] Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
 - [69] Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
 - [70] Sunarso & Kusdi. 2010. Pengaruh Kepemimpinan, Kedisiplinan, Beban Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*. Fakultas Ekonomi .Univrsitas Slamet Riyadi Surakarta. Vol. 4 No. 1 : 72 – 79
 - [71] Sutrisno, Edy. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta; Prenada Media Grup.
 - [72] Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta; Kencana.
 - [73] Tarwaka. 2011. *Ergonomi Industri, Dasar-Dasar Pengetahuan Ergonomi dan Aplikasi di Tempat Kerja*. Surakarta: Harapan Press.
 - [74] Triantie, Annisa, Chiar Chiar, & Fadillah Fadillah. 2016. Pengaruh Motivasi Berprestasi dan Kompetensi Profesional terhadap Kepuasan Kerja Guru. <https://www.neliti.com/id/publications/214933/pengaruh-motivasi-berprestasi-dan-kompetensi-profesional-terhadap-kepuasan-kerja>
 - [75] Tualai, M. M., & Aima, M. H. 2022. The Effect of Work-Family Conflict and Workload on Employee Performance Mediated by Work Stress on Female Employees with Families in The Fiscal Policy Agency. *Dinasti International Journal of Management Science (DIJMS)*, 3(4), 668-681
 - [76] Umar, Husein. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka.
 - [77] Urbach, N., & Ahlemann, F. 2010. Structural Equation Modeling in Information Systems Research Using Partial Least Squares. *Journal of Information Technology Theory and Application*. 11(2), pp. 5-40
 - [78] Wijaya, Andri. 2018. Pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja dengan stres kerja sebagai variabel mediasi pada pekerja di Hotel Maxone di Kota Malang. *PARSIMONIA* Vol. 4 No. 3 Januari 2018 : 278-288 ISSN 2355-5483
 - [79] Willy, Susilo. 2001. *Audit SDM: Perpaduan Komprehensif Auditor dan Praktisi Manajemen Sumber Daya Manusia Serta Pimpinan Organisasi Perusahaan*, Bandung: Percetakan Gema Amini.
 - [80] Yamin, S., & Kurniawan, H. 2011. *Generasi Baru Mengolah Data Penelitian dengan Partial Least Square Path Modeling: Aplikasi dengan Software XLSTAT, SmartPLS, dan Visual PLS*. Jakarta: Salemba Infotek
 - [81] Yosiana, Y., Hermawati, A., & Mas'ud, M. H. 2020. The analysis of workload and work environment on nurse performance with job stress as mediation variable. *Journal of Socioeconomics and Development*, 3(1), 37-46.