

# Beban kerja karyawan perbankan, implikasinya terhadap kinerja karyawan melalui variabel motivasi

Ulfatun Ni'mah<sup>1</sup>, Siswanto<sup>2</sup>

<sup>1, 2</sup> Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Jalan Gajayana 50  
Malang, 65144, Jawa Timur, Indonesia

## ABSTRACT

*Employee performance is an important work attitude for achieving or- ganizational goals. In this case, motivation and workload variable can increase performance of em- ployee. This paper aims to determine the effect of workload on employee performance directly. In addition, this study aims to investigate the effect of workload on employee performance indirectly through motivation variable. This research relies on path anal- ysis. The research sample consists of 74 people. The results show that workload has increased directly employee performance. In addition, the workload has affected em- ployee performance through motivation variable as well. The impact of workload varia- ble to employee performance has greater influence indirectly through motivation varia- ble. Giving the employees tasks according to their ability have increased effectively employee motivation.*

## ABSTRAK

*Kinerja karyawan merupakan sikap kerja yang penting dalam pencapaian tujuan or- ganisasi. Variabel motivasi dan pemberian beban kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan secara langsung. Disamping itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui variabel motivasi. Penelitian ini menggunakan analisis jalur. Sampel peneli- tian sebanyak 74 orang. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan secara langsung. Disamping itu, beban kerja juga berpen- garuh terhadap kinerja karyawan melalui variabel motivasi. Pengaruh beban kerja melalui variabel motivasi meningkatkan kinerja karyawan lebih besar dibandingkan pengaruh secara langsung. Pemberian beban kerja yang sesuai dengan kemampuan meningkatkan motivasi karyawan secara efektif.*

## Keywords:

*Workload, Motivation, and Employee Performance.*

## 1. PENDAHULUAN

Kinerja karyawan merupakan variabel penting yang diproyeksikan pencapaiannya oleh organisasi manapun. Jankingthong dan Rurkkhum (2012) menyatakan bahwa kinerja karyawan menjadi va- riabel penting dan telah dipelajari beberapa dekade. Noe dkk. (2010: 89) menyatakan bahwa kinerja sangat penting bagi organisasi, oleh karena itu diperlukan suatu strategi yang tepat untuk mencapainya. dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan, maka diperlukan sua- tu pemahaman faktor-faktor penentu kinerja karyawan. Adityawar-

JBB  
6, 2

241

Received 6 September 2016  
Revised 20 October 2016  
Accepted 28 November 2016

**JEL Classification:**  
L20

**DOI:**  
10.14414/jbb.v6i2.1298

**Journal of  
Business and Banking**

ISSN 2088-7841

Volume 6 Number 2  
November 2016 – April  
2017

pp. 241– 256

© STIE Perbanas Press  
2016

man, Sanin, dan Sinaga (2015) menunjukkan bahwa beban kerja (*workload*) merupakan faktor penentu kinerja karyawan. Beban kerja ini berkaitan dengan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang hendak diselesaikan karyawan.

Beban kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Beberapa penelitian menunjukkan pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan. Adityawarman, Sanin, dan Sinaga (2015) menunjukkan beban kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan perbankan. Artinya, semakin tinggi beban kerja karyawan, maka semakin meningkat pula kinerja karyawannya. Penelitian yang dilakukan Astianto (2014) juga menunjukkan adanya implikasi positif dari variabel beban kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini menjelaskan adanya beban kerja yang meningkat, maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Penelitian tentang beban kerja dan kinerja karyawan di atas menunjukkan korelasi yang positif. Hussain Shah dkk. (2011) juga melakukan kajian meta-data hasil penelitian terkait beban kerja dan kinerja karyawan juga menunjukkan bahwa beban kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan. Namun demikian, beban kerja yang dapat meningkatkan kinerja karyawan menurut Hussain Shah dkk. (2011) adalah pemberian beban kerja pada karyawan yang sesuai dengan potensi dan kemampuan karyawannya.

Berdasarkan kajian penelitian terdahulu (*previous research*) yang dilakukan beberapa peneliti, yakni; Adityawarman, Sanin, dan Sinaga (2015); Astianto (2014); dan Hussain Shah dkk. (2011), menunjukkan bahwa beban kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan. Namun demikian, hasil penelitian tersebut juga masih terdapat kontradiksi. Hal ini sebagaimana yang ditunjukkan beberapa peneliti yang lain. Sitepu (2013) melakukan riset tentang pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan di salah satu bank pemerintah di Manado. Sitepu (2013) menunjukkan beban kerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan perbankan di Manado.

Hasil penelitian Gilad dkk. (2008) menunjukkan hubungan yang berbanding terbalik antara beban kerja dengan kinerja karyawan di sebelah tenggara Negara bagian Amerika Serikat. Artinya semakin meningkat beban kerja, maka kinerja karyawan akan mengalami penurunan. Munawaroh, Riantoputra, dan Marpaung (2013) juga menunjukkan bahwa beban kerja (*workload*) bukan merupakan faktor penentu kinerja karyawan.

Kinerja karyawan juga ditentukan variabel motivasi kerja. Abriyanto dkk. (2014) menunjukkan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Sebagian peneliti menunjukkan pengaruh positif variabel motivasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan penelitian yang dilakukan oleh Reza (2010). Namun demikian, beberapa penelitian yang lain juga menunjukkan bahwa kinerja karyawan tidak dipengaruhi oleh motivasi sebagaimana yang dilakukan oleh Supriyani dan Mahmud (2013) dan Noviansyah dan Zunaidah (2011).

Beban kerja dapat meningkatkan motivasi kerja. Anita, Aziz dan Yunus (2013) menunjukkan kontribusi beban kerja terhadap peningka-

tan motivasi kerja dan prestasi kerja karyawan di daerah Aceh. Peningkatan beban kerja karyawan mampu meningkatkan semangat atau motivasi kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Sitepu (2013) menunjukkan beban kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja. Sedangkan, Azwar dan Siswanto (2015); Rasheed dkk. (2016) menunjukkan beban kerja tidak berpengaruh terhadap motivasi. Berdasarkan hasil kajian empiris di atas, penelitian terkait implikasi beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi masih terdapat kontradiksi dan celah penelitian.

## 2. RERANGKA TEORITIS DAN HIPOTESIS

### Beban Kerja dan Kinerja Karyawan

Beban kerja dapat dikategorikan kedalam tiga kondisi, yaitu; 1) beban kerja yang sesuai standar, 2) beban kerja yang terlalu tinggi (*over capacity*) dan beban, 3) kerja yang terlalu rendah (*under capacity*). Beban kerja yang terlalu rendah ditandai dengan banyaknya tenaga kerja yang tidak terpakai atau jumlah pekerjaan lebih sedikit dengan tenaga yang ada. Beban kerja yang terlalu tinggi ditandai dengan banyaknya karyawan yang kekurangan tenaga untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Sedangkan jumlah pekerjaan sesuai standar ini ditandai dengan jumlah beban kerja dan tenaga yang ada tersebut sesuai dengan kondisi beban kerja. Beban kerja dapat menentukan peningkatan dan penurunan kinerja (Hussain Shah dkk. 2011).

Beban kerja yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan kinerja karyawan. Yurasti (2015) menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki beban kerja berat dapat berpengaruh pada kondisi fisik dan psikis seseorang. Namun apabila beban karyawan tersebut dikelola dengan baik akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sitepu (2013) menunjukkan adanya pengaruh langsung beban kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Adityawarman, Bunasor & Bonar 2015; Aziz & Yunus 2013; dan Yurasti (2015). Mereka menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. berdasarkan tinjauan empiris tersebut, maka dinyatakan hipotesis.

### Motivasi dan Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan ditentukan motivasi. Robbins (2002:6) menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*). Artinya, semakin tinggi motivasi kerja karyawan, maka pencapaian kinerja juga tinggi. Motivasi dapat dipahami sebagai sesuatu yang mendorong seseorang melakukan tindakan tertentu. Sesuatu yang mendorong tersebut dapat berupa kebutuhan atau kondisi yang menjadikan seorang individu atau karyawan terinspirasi secara kognitif dan emosi sehingga terefleksikan dalam tindakan atau psikomotorik. Berdasarkan pandangan tersebut, McShane dan Glinow (2003: 132) cenderung mengklasifikasi teori motivasi menjadi dua, yakni teori konten (*content theories of motivation*) dan teori proses (*process theories of motivation*).

Beberapa penelitian empiris menunjukkan bahwa motivasi ber-

pengaruh terhadap kinerja karyawan. Murti (2013) menunjukkan motivasi meningkatkan motivasi kerja. Hal ini juga ditunjukkan oleh Mansur (2009) dan Abrivianto dkk. (2014). Mereka menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **Beban Kerja dan Motivasi**

Beban kerja dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Karyawan yang memiliki tanggung jawab akan merasa terdorong bekerja dengan baik apabila diberikan tugas yang sesuai dengan kompetensinya. Yurasti (2015) dan Sitepu (2013) menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap variabel motivasi. Artinya, pemberian beban kerja dapat meningkatkan motivasi karyawan. Omollo and Olako (2015) juga menunjukkan bahwa beban kerja dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Hasil kajian pustaka dan tinjauan empiris terdapat pengaruh beban kerja terhadap variabel motivasi dan kinerja karyawan. Disamping itu, variabel motivasi kerja juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan argumentasi tersebut, maka disusun suatu hipotesis penelitian sebagai berikut;

H1 : Terdapat pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan secara langsung.

H2 : Terdapat pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui variabel motivasi.

### **3. METODE PENELITIAN**

Paradigma penelitian menggunakan paradigma positivism dengan pendekatan kuantitatif. Model kuantitatif merupakan model keputusan yang mempergunakan angka. Selain itu, didasarkan pada data angka-angka atau numerik dan model-model keputusan menghasilkan variabel-variabel keputusan berupa angka (Muslich 1993: 3). Sampel penelitian sebesar 74 karyawan yang merupakan karyawan tetap dan kontrak pada PT. BRI (Persero) Tbk. Blitar. Teknik sampling menggunakan metode *stratified random sampling*.

Variabel penelitian meliputi variabel beban kerja, motivasi dan kinerja karyawan. Variabel beban kerja menggunakan indikator menurut Manuba (2000) meliputi; beban fisik, beban mental, dan waktu kerja. Sedangkan variabel kinerja karyawan merupakan prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Variabel kinerja karyawan menggunakan indikator menurut Dharma (1991) meliputi; kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu. Variabel motivasi merupakan suatu usaha menimbulkan dorongan pada individu (kelompok) agar bertindak (Mohyi 1999: 157). Variabel motivasi menggunakan teori motivasi Maslow yang meliputi; kebutuhan fisiologikal, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan aktualisasi diri.

Analisis data menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan diantara variabel (Sani dan Maharani 2013: 74). Analisis jalur bermanfaat dalam menguji model analisis jalur. Model tersebut berguna untuk mengetahui pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung seperangkat

**Tabel 1**  
**Deskripsi Responden**

**JBB**  
**6, 2**

No.	Deskripsi Responden	Keadaan	
		Jumlah	Prosentase (%)
1	Jenis Kelamin:		
	Laki-Laki	37	50,0%
	Perempuan	37	50,0%
2	Usia Responden :		
	21-25 tahun	25	33,8%
	26-30 tahun	17	23,0%
	31-35 tahun	17	23,0%
	36- 40 tahun	4	5,4%
	> 40 tahun	11	14,9%
3	Tingkatan Jabatan :		
	Front Office	27	36,5%
	Back Office	47	63,5%
4	Tingkatan Status Kepegawaian:		
	Kontrak	20	27,0%
	Tetap	54	73,0%
5	Tingkatan Pendidikan Terakhir:		
	SMU/Sederajat	8	10,8%
	Diploma	3	4,0%
	S1	58	78,4%
	S2	5	6,8%
	S3	-	-
6	Tingkat Penghasilan Per Bulan:		
	< 3.000.000	14	19,0%
	3.000.000 – 4.000.000	36	48,6%
	4.000.000 – 5.000.000	12	16,2%
	5.000.000 – 6.000.000	4	5,4%
	> 6.000.000	8	10,8%
7	Tingkat Lamanya Masa Kerja:		
	0 - 4 tahun	28	37,8%
	5 – 9 tahun	22	29,7%
	10- 14 tahun	10	13,5%
	15 – 19 tahun	1	1,4%
	> 19 tahun	13	17,6%

Sumber: Data diolah.

**245**

variabel bebas, variabel intervening dan variabel terikat. Data diuji tingkat validitas dan reliabilitasnya sebelum dianalisis menggunakan analisis jalur. Penggunaan analisis jalur diproyeksikan mampu mencapai tujuan penelitian, yakni untuk menganalisis pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung variabel beban kerja terhadap kinerja karyawan. Sedangkan, variabel motivasi merupakan variabel antara atau *intervening variable*.

#### **4. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

##### **Karakteristik Responden**

Penelitian ini terdiri atas 74 responden yang merupakan karyawan Bank di Kota Blitar. Berdasarkan Tabel 1, ditunjukkan bahwa gambaran responden secara umum responden berjenis kelamin laki-laki dan

perempuan sama. Hal ini menunjukkan adanya proporsi yang sama karyawan berdasarkan gender di setiap jabatan. Penelitian ini telah mewakili secara merata oleh kedua kelompok laki-laki dan perempuan. Tabel 1 menunjukkan bahwa 37 responden adalah laki-laki (50%) dan perempuan (50%). Adapun, karakteristik responden berdasarkan usia menunjukkan bahwa sebagian besar 33,8% responden berusia antara 21-25 tahun. Responden yang berusia 26-30 tahun berjumlah 17 orang (23%), berusia 31-35 tahun sebanyak 4 orang (5,4%), dan sebanyak 11 responden (14,9%) berusia > 40 tahun. Dari data di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden berusia 21-25 tahun.

Karyawan yang berusia 21 - 25 tahun sikap cenderung memiliki tanggung jawab, lebih bertanggung jawab, dan cenderung tidak mudah putus asa. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan yang terdiri atas karyawan *back office* dan *front office*. Adapun untuk hasil analisis deskriptif dijelaskan dalam Tabel 1.

Berdasarkan Tabel 1, responden yang berada pada posisi *back office* lebih banyak dibandingkan karyawan *front office*. Responden pada bagian *front office* berjumlah 27 orang (36,5%), sedangkan karyawan di bagian *back office* sebanyak 47 orang (63,5%). Karyawan di bagian *back office* terdiri atas staff SDM, junior staff, SPDJ, ADMM, TTK, sekretaris, pegawai cadangan, dan *office boy*. Sedangkan karyawan *front office* meliputi *teller* dan *customer service*.

Karakteristik responden berdasarkan status pegawai dapat diklasifikasikan menjadi karyawan tetap dan karyawan kontrak. Jumlah responden yang berstatus sebagai karyawan kontrak berjumlah 20 orang (27%). Sedangkan jumlah responden yang berstatus sebagai karyawan tetap berjumlah 54 orang (73%).

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan terdiri atas responden yang pendidikan terakhir SMU/Sederajat sebanyak 8 (10,8%). Adapun responden yang berpendidikan Diploma sejumlah 3 orang (4,1%), yang berpendidikan S1 sebanyak 58 orang (78,4%), dan berpendidikan S2 sebanyak 5 orang (6,8%). Berdasarkan paparan data yang diperoleh bahwa karyawan yang berpendidikan S1 merupakan responden mayoritas. Tingkat pendidikan menjadi pertimbangan dalam penetapan kerja yang dilakukan oleh perusahaan untuk spesifikasi jabatan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan, sehingga beban kerja dan kemampuan setara atau seimbang, untuk wewenang dan tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan. Karena strata pendidikan dapat dijadikan untuk mengukur dalam bersemangat melaksanakan sesuatu pekerjaan yang baru.

Karakteristik responden berdasarkan tingkat penghasilan. Berdasarkan Tabel 1, ditunjukkan bahwa responden dengan tingkat penghasilan kurang 3.000.000 sebanyak 14 orang (19%), 36 responden (48,6%) memiliki penghasilan sebesar 3.000.000-4.000.000 per bulan, 8 responden (10,8%) memiliki penghasilan sebesar 4.000.000-5.000.000 per bulan, 12 responden (16,2%) memiliki penghasilan sebesar 5.000.000-6.000.000 per bulan, dan 4 responden (5,4%) memiliki penghasilan > 6.000.000 per bulan.

Karakteristik responden berdasarkan lama kerja menunjukkan sebesar 28 responden (37,8%) bekerja selama 0 - 4 tahun. Sedangkan, 22

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Validitas**

**JBB**  
**6, 2**

Variabel	Item	R	Sig	Keterangan
Beban Kerja (X)	X1.1	0,411	0,000	Valid
	X1.2	0,731	0,000	Valid
	X1.3	0,425	0,000	Valid
	X2.1	0,471	0,000	Valid
	X2.2	0,555	0,000	Valid
	X3.1	0,434	0,000	Valid
Motivasi (Z)	X3.2	0,552	0,000	Valid
	X3.3	0,517	0,000	Valid
	Z1.1	0,406	0,000	Valid
	Z1.2	0,367	0,001	Valid
	Z1.3	0,442	0,000	Valid
	Z1.4	0,560	0,000	Valid
	Z1.5	0,351	0,002	Valid
	Z2.1	0,492	0,000	Valid
	Z2.2	0,454	0,000	Valid
	Z2.3	0,516	0,000	Valid
	Z2.4	0,329	0,004	Valid
	Z2.5	0,349	0,002	Valid
	Z2.6	0,424	0,000	Valid
	Z3.1	0,387	0,001	Valid
	Z3.2	0,451	0,000	Valid
	Z3.3	0,534	0,000	Valid
	Z3.4	0,463	0,000	Valid
	Z3.5	0,661	0,000	Valid
	Z4.1	0,552	0,000	Valid
	Z4.2	0,538	0,000	Valid
	Z4.3	0,471	0,000	Valid
	Z4.4	0,498	0,000	Valid
	Z4.5	0,677	0,000	Valid
Motivasi (X)	Z5.1	0,533	0,000	Valid
	Z5.2	0,409	0,000	Valid
	Z5.3	0,436	0,000	Valid
	Z5.4	0,535	0,000	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Z5.5	0,382	0,001	Valid
	Z5.6	0,406	0,000	Valid
	Z5.7	0,419	0,000	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y1.1	0,458	0,000	Valid
	Y1.2	0,685	0,000	Valid
	Y1.3	0,663	0,000	Valid
	Y2.1	0,687	0,000	Valid
	Y2.2	0,604	0,000	Valid
	Y2.3	0,751	0,000	Valid
	Y3.1	0,720	0,000	Valid
	Y3.2	0,528	0,000	Valid
	Y3.3	0,549	0,000	Valid

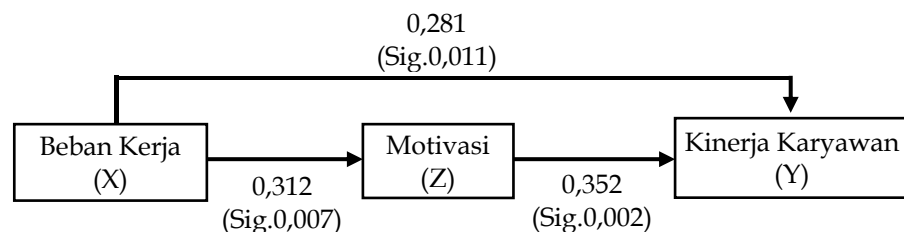
Sumber: Data diolah.

responden (29,7%) bekerja selama 5 - 9 tahun, 10 responden (13,5%) bekerja selama 10 - 14 tahun, 1 responden (1,4%) bekerja selama 15 - 19 tahun, dan 13 responden (17,6%) bekerja selama lebih dari 19 tahun. Berdasarkan paparan data diperoleh informasi bahwa secara umum

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Realibilitas**

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Beban Kerja (X)	0,603	Reliabel
Motivasi (Z)	0,866	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,809	Reliabel

Sumber: Data diolah.



**Gambar 1**  
**Model Analisis Jalur**

bahwa 37,8% karyawan tergolong masih baru sehingga, masih dalam proses pelatihan dan pembelajaran dari pihak perusahaan. Masa kerja merupakan dasar pertimbangan perusahaan dalam menunjukkan penilaian kinerja karyawan. Sehingga apabila masa kerja karyawan didalam suatu perusahaan terbilang sudah lama, maka karyawan akan memiliki pengalaman dan kinerja yang baik.

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Valid tidaknya suatu item instrument dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment pearson* dengan level signifikan 5% dengan nilai kritisnya. Menurut Masrun yang dikutip oleh Sugiyono (2013 :124), item yang mempunyai korelasi positif dengan kriteria (skor total) serta korelasi yang tinggi, menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai validitas yang tinggi. Jika nilai  $r$  lebih besar dari  $\geq 0.3$  maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan valid. Hasil Uji validitas pada penelitian dapat dilihat pada Tabel 2.

Berdasarkan hasil uji validitas instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel beban kerja, motivasi, dan kinerja karyawan menunjukkan seluruh koefisien korelasi di atas  $r > 0,3$ . Oleh karena itu, seluruh item yang digunakan dalam penelitian ini dikatakan valid dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

Tahap berikutnya setelah instrumen yang digunakan dalam penelitian ini valid adalah menentukan reliabilitas instrumen. Reliabilitas adalah ukuran yang menunjukkan konsistensi dari alat ukur dalam mengukur gejala yang sama di lain kesempatan. Konsistensi berarti kuisioner tersebut konsistensi jika digunakan untuk mengukur konsep atau konstruk dari suatu kondisi yang lain. Menurut Arikunto (2002: 171) metode yang digunakan untuk menentukan reliabilitas menggunakan metode *Cronbach Alpha*, di mana kuesioner dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,60. Tabel 3, memaparkan hasil uji reliabilitas.

Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh variabel yaitu beban kerja



**Tabel 4**  
**Hasil Analisis Regresi Beban Kerja Terhadap Motivasi**

Model	Unstd. Coefficients		Std. Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Constanta	71,265	9,186		7,758	,000
X	,967	,347	,312	2,782	,007

n : 74

R square : 0,097

f : 7,740

Sig. Fhitung : 0,007

Sumber : Data Primer, diolah Desember 2015.

**Tabel 5**  
**Analisis Regresi Beban Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan**

Model	Unstd. Coefficients		Std. Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constanta)	6,825	5,158		1,323	,190
X	,398	,152	,281	2,626	,011
Z	,160	,049	,352	3,285	,002

n : 74

R Square :0,265

F hitung :12,769

Sig. F hitung :0,000

Sumber : Data Primer, diolah Desember 2015.

(X), motivasi (Z), dan kinerja karyawan (Y) yang digunakan dalam penelitian memiliki koefisien korelasi *Cronbach Alpha* di atas > 0,60. Artinya, semua variabel dalam penelitian ini dapat dinyatakan reliabel, dan instrumen dapat dilanjutkan untuk digunakan pada seluruh responden yang telah ditargetkan.

### Hasil Analisis Jalur

Penggunaan analisis jalur dalam penelitian ini untuk mencapai tujuan penelitian. Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh variabel beban kerja terhadap kinerja karyawan secara langsung. Di samping itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui variabel motivasi kerja. Untuk mencapai tujuan tersebut perhitungan statistik dalam analisis jalur menggunakan analisis regresi sebagai alat bantu dengan program komputer SPSS for windows versi 20. Persamaan regresi yang digunakan untuk mencapai tujuan penelitian tersebut adalah sebagai berikut;

Persamaan pertama :

$$Z = f(X). \quad (1)$$

Persamaan kedua :

$$Y = f(X,Z). \quad (2)$$

di mana:

Z = Variabel motivasi

X = Variabel beban kerja

Y = Variabel kinerja.

Persamaan di atas terdiri dari dua persamaan, yaitu; persamaan pertama, berguna untuk mengetahui koefisien variabel beban kerja terhadap variabel motivasi. Sedangkan persamaan kedua, memiliki fungsi untuk mengetahui koefisien regresi variabel beban kerja dan motivasi terhadap variabel kinerja karyawan. Dua persamaan di atas dapat menentukan masing-masing koefisien sehingga dapat berfungsi untuk menentukan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Hasil analisis dua persamaan diperoleh nilai sebagai berikut;

$$Z = 0,312 X. \quad (1)$$

$$Y = 0,281 X + 0,352 Y. \quad (2)$$

Berdasarkan hasil analisis diperoleh model analisis jalur seperti pada Gambar 1. Berdasarkan Gambar 1 dapat diketahui dua persamaan analisis jalur yang menguji pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan secara langsung, dan pengaruh tidak langsung beban kerja terhadap kinerja melalui motivasi. Persamaan pertama yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengaruh variabel beban kerja terhadap variabel motivasi. Persamaan ini bertujuan untuk melakukan pengujian pengaruh variabel beban kerja terhadap variabel motivasi yang dijelaskan pada Tabel 4.

Dari Tabel 4 dapat diperoleh *standardized coefficients* sebesar 0,312 yang merupakan nilai koefisien beban kerja terhadap motivasi. Berdasarkan nilai koefisien dapat diketahui pengaruh beban kerja terhadap motivasi sebesar 0,312, dengan korelasi positif. Hal ini menunjukkan hubungan yang searah antara beban kerja terhadap motivasi. Artinya semakin beban kerja, maka motivasi karyawan akan semakin meningkat pula. Apabila beban kerja dinaikan atau mengalami kenaikan satu satuan, maka motivasi karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,312 kali.

Persamaan kedua (lihat Tabel 5) digunakan dengan tujuan untuk menunjukkan koefisien variabel beban kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Koefisien regresi variabel beban kerja dan motivasi mempunyai arah yang positif dalam pengaruhnya terhadap motivasi.

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara tidak langsung variabel beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui variabel motivasi. Besarnya pengaruh tidak langsung adalah  $0,312 \times 0,352 = 0,1$ . dengan pengaruh total sebesar  $0,281 + (0,312 \times 0,352) = 0,390$ . Hasil pengaruh total lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsung.

### **Pembahasan**

#### **Pengaruh Langsung Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Variabel beban kerja dibentuk oleh tiga indikator yaitu beban fisik, beban mental, dan waktu kerja. Beban kerja dalam penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan kemampuan disamping itu, karyawan merasa nyaman dengan lamanya waktu bekerja sehari-hari, karyawan mampu menyelesaikan tugas sesuai waktu yang telah ditetapkan, mempunyai kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. Dari hasil jawa-

ban responden menunjukkan bahwa karyawan merasa nyaman dengan keadaan beban kerja. Oleh karena itu, beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Besarnya pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan ditunjukkan pada koefisien regresi variabel beban kerja terhadap kinerja karyawan secara positif. Artinya peningkatan beban kerja akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian Yurasti (2015) yang menunjukkan karyawan yang memiliki beban kerja cukup berat dapat berpengaruh pada kondisi fisik dan psikis seseorang. Namun apabila beban karyawan tersebut dikelola dengan baik akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Agama Islam menjelaskan bahwa apabila manusia memiliki beban kerja dan diliputi rasa kuatir dan cemas, atau pun putus asa dengan keadaan tersebut, maka hendaknya manusia memohon petunjuk dan meningkatkan ketaatan pada Allah SWT. Karena manusia yang lalai dan tidak bertaqwa, maka akan diliputi rasa kuatir dan gelisah (Q.S. 2: 38).

Menurut (Manuba 2000) menjelaskan apabila beban kerja yang terlalu berlebihan akan mengakibatkan stres kerja baik fisik maupun psikis dan reaksi-reaksi emosional, seperti sakit kepala, gangguan pencernaan dan mudah marah. Sedangkan pada beban kerja yang terlalu sedikit dimana pekerjaan yang dilakukan karena pengulangan gerak yang menimbulkan kebosanan. Kebosanan dalam kerja rutin sehari-hari karena tugas atau pekerjaan yang terlalu sedikit mengakibatkan kurangnya perhatian pada pekerjaan. Sehingga secara potensial membahayakan pekerja. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sarianti (2008), mengungkapkan bahwa karyawan kontrak cenderung memiliki beban kerja yang tinggi dibanding dengan karyawan tetap.

Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian Satria (2013) yang menunjukkan tidak adanya hubungan antara beban kerja dan kinerja karyawan perawat. Hal ini disebabkan karena kinerja perawat lebih dipengaruhi oleh faktor eksternal (lingkungan) dan faktor internal (kondisi) menjalankan tanggung jawab yang diemban. Sedangkan penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh positif variabel beban kerja terhadap kinerja karyawan. Para responden penelitian ini menunjukkan rasa nyaman dengan beban kerja yang diberikan oleh pimpinan tersebut, sehingga berpengaruh positif terhadap kinerja para karyawan.

### **Pengaruh Beban Kerja Secara Tidak Langsung terhadap Kinerja Karyawan Melalui Variabel Motivasi**

Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung. Pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung lebih besar dibandingkan dengan pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan secara langsung. Meskipun memiliki pengaruh yang cenderung kecil, namun secara langsung beban kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan untuk pengaruh beban kerja secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi menunjukkan

hasil lebih besar daripada pengaruh secara langsung.

Karakteristik karyawan menentukan kinerjanya. Berdasarkan karakteristik responden menurut tingkat pendidikannya sebagian besar responden, lebih dari 80%, memiliki tingkat pendidikan sarjana strata satu (S1) dan strata dua (S2). Saydan (dalam Raika 2009: 47) menyatakan bahwa seorang pegawai yang mempunyai tingkat pendidikan yang lebih tinggi akan lebih termotivasi. Pegawai dengan tingkat pendidikan tinggi secara umum memiliki wawasan yang lebih luas dibandingkan dengan karyawan yang lebih rendah tingkat pendidikannya. Berdasarkan jawaban responden menunjukkan bahwa lulusan sarjana strata satu (S1) memiliki keinginan untuk berhasil yang tinggi, menginginkan kesempatan untuk mengembangkan diri, hasil kerjanya dihargai, dan ingin bebas untuk meraih apa yang dia cintai. Dari dua pernyataan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa karyawan yang lulusan S1 atau lulusan pendidikan tinggi lebih mempunyai keinginan lebih tinggi dibanding dengan lulusan pendidikan di bawahnya.

#### **5. SIMPULAN, IMPLIKASI, SARAN, DAN KETERBATASAN**

Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) untuk mencapai tujuan penelitian diperoleh kesimpulan bahwa beban kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Beban kerja yang diberikan kepada karyawan mampu meningkatkan kinerja karena sesuai dengan kemampuan, tidak memberikan tugas yang berlebihan, memberikan rasa nyaman, mengerjakan tugas sesuai dengan ketentuan, dan mempunyai kemampuan dengan tepat. Oleh karena itu, walaupun adanya peningkatan beban kerja, namun para karyawan tetap memberikan kontribusi yang positif terhadap kinerja karyawan.

Beban kerja juga semakin meningkatkan kinerja karyawan melalui variabel motivasi. Bahkan, pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsungnya. Artinya, pengaruh beban kerja secara langsung lebih kecil dibanding dengan pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui variabel motivasi. Hal ini dikarenakan mayoritas karyawan berlatar pendidikan sarjana atau tinggi. Individu yang memiliki tingkat pendidikan tinggi berkecenderungan mempunyai kebutuhan berprestasi dan lebih termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Hasil penelitian ini memiliki implikasi penting dalam pengembangan sumberdaya manusia. Karyawan yang memiliki tingkat pendidikan tinggi memiliki motivasi yang lebih tinggi ketika diberikan pekerjaan yang lebih menantang. Disamping itu, beban kerja yang lebih efektif meningkatkan kinerja adalah beban kerja yang sesuai dengan kemampuan dan rasa nyaman sehingga mendorong (memotivasi) karyawan terlebih dahulu. Oleh karena itu, pihak manajerial seharusnya memberikan kesempatan kepada para calon pekerja yang memiliki pendidikan tinggi, minimal strata satu (S1) untuk bergabung dalam organisasi, dan menempatkan mereka sesuai dengan kemampuannya.

Penelitian ini pada dasarnya meneliti implikasi beban kerja terhadap sikap kerja karyawan. Namun, sikap kerja dalam penelitian ini hanya dibatasi pada kinerja karyawan. Sedangkan, sikap karyawan meliputi beberapa konsep dan variabel yang lain, misalnya kepuasan kerja, komitmen organisasi, tingkat ketidakhadiran, perilaku kewarganegaraan (*Organizational Citizenship Behavior/OCB*), pemberdayaan psikologikal, dan lain sebagainya. Oleh karena itu, disarankan untuk penelitian selanjutnya meneliti bagaimana implikasi beban kerja terhadap sikap kerja yang lain.

JBB  
6, 2

253

## DAFTAR RUJUKAN

- Abrivianto, P Okto, Bambang Swasto & Hamidah Nayati Utami, 2014, 'Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan: Studi pada karyawan bagian HRD PT. Arthawena Sakti Gemilang Malang', *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 7, No. 2, hal. 1-9.
- Adityawarman, Yudha, Bunasor Sanim & Sinaga, Bonar M 2015, 'Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Krekot', *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, Vol. VI, No. 1.
- Anita, Julia, Nasir Aziz & Yunus, Mukhlis, 2013, 'Pengaruh Penempatan dan Beban Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya pada Prestasi Kerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk Aceh', *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, Vol. 2, No. 1, hal. 67-77.
- Arikunto, Suharsimi, 2002, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Astianto, Anggit, dan Heru Suprihhadi, 2014, 'Pengaruh Stres Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan PDAM Surabaya', *Jurnal Ilmu & Riset Manajemen*, Vol. 3, No. 7, hal. 1-16.
- Azwar, Robbaq Ircham dan Siswanto, 2015, 'Beban Kerja, Implikasinya terhadap Motivasi Kerja Kemampuan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Karyawan Bank UMKM Jawa Timur', *Jurnal Keuangan dan Perbankan (JKP)*, Vol. 19, No. 3, hal. 475-487.
- Dasgupta, Pooja Roy, 2013, 'Volatility of Workload on Employee Performance and Significance of Motivation: IT Sector', *Science Journal of Business and Management*, Vol. 1, No. 1, pp. 1-7.
- Dessler, G 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Terjemahan, Jilid satu, Edisi kesepuluh), Jakarta : Indeks.
- Dhania, Dhini Rama, 2010, 'Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja: Studi pada Medical Representatif di Kota Kudus', *Jurnal Psikologi Muria Kudus*, Vol. 1, No.1, hal. 15-23.
- Dharma, Agus, 1991, *Manajemen Prestasi Kerja: Pedoman Praktis bagi para Penyelia untuk Meningkatkan Prestasi Kerja*, Jakarta: Rajawali.
- Gawron, VJ 2008, *Human Performance, Workload, and Situational Awareness Measures Handbook*, Second Edition, USA: CRC Press Taylor & Francis Group.
- Gilad, Tal Oron, James L. Szalma, Shawn C Stafford & Peter A Hancock, 2008, 'The Workload and Performance Relationship in the Real World: A Study of Police Officers in a Field Shooting Exer-

- cise', *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics* (JOSE), Vol. 14, No. 2, pp. 119-131.
- <http://www.bri.co.id>, diakses 25 Agustus 2015.
- Hussain Shah, Syed Saad, Ahsan Raza Jaffari, Jabran Aziz, Wasiq Ejaz, Ihsan Ul-Haq & Syed Neiman Raza, 2011, 'Workload and Performance of Employees', *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 3, No. 5, pp. 256-267.
- Ilyas, 2000, *Teori, penilaian dan penelitian kinerja*, Jakarta: Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan FKM UI.
- Jankingthong, Korkaew dan Suthinee Rurkkhum, 2012, 'Factors Affecting Job Performance: A Review of Literature', *Silpakorn University Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts*, Vol. 12 (2) : hal. 115-127.
- Kemendagri, 2008, *Peraturan Menteri dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008*. <[www.depdagri.go.id](http://www.depdagri.go.id)>, Diakses 3 November 2015.
- Mansur, A Tolkah, 2009, 'Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Rotasi Pekerjaan terhadap Motivasi Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Ditjen Pajak (Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern KPP Pratama Semarang Timur', *Tesis*, Fakultas Manajemen Universitas, Diponegoro.
- McShane, SL dan Von Glinow, MA 2003, *Organizational Behavior*, 2<sup>nd</sup> Ed. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Moeherton, 2012, *Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis dan Publik*, Jakarta: Rajawali Press.
- Mohyi, Ach, 1999, *Teori dan perilaku organisasi*, Malang: UMM Press.
- Mudayana, Ahmad Ahid, 2010, 'Pengaruh Motivasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Nur Hidayah Bantul', *Jurnal Kes mas*, Vol. 4, No. 2, hal. 76-92.
- Munawaroh, Azizatul, Corina DS Riantoputra & Sally Bethesda Marpaung, 2013, 'Individual Performance in an Indonesian government office', *The South East Asian Journal of Management*, Vol. 7 No. 2, hal. 51-60.
- Murti, Srimulyani, 2013, 'Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Variabel Pemeditasi Kepuasan Kerja pada PDAM Kota Madiun', *Jurnal Riset Manajemen Akuntansi JRMA*, Vol. 1, No. 1, hal. 10-17.
- Muslich, 1993, *Metode Kuantitatif*, Jakarta: FE UI.
- Noe, Raymond A, Hollenbeck, John R, Gerhart, Barry & Wright, Patrick M 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusi Mencapai Keunggulan Bersaing*, Jakarta: Salemba Empat.
- Noviansyah dan Zunaidah, 2011, 'Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Minanga Ogan Baturaja', *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*, Vol. 9 No. 18.
- Omollo, Pamela Akinyi dan Oloko, 2015, 'Effect of Motivation on Employee Performance of Commercial Banks in Kenya: A Case Study of Kenya Commercial Bank in Migori County', *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 5, No. 2, hal. 87-103.
- Peter, Philip Wambua, Gorretti Ofafa, Samuel Otor & Cush L Ngonzo, 2014, 'Teaching Workload Analysis for Performance Contracting and Service Delivery in the Academic Setting of Kenya', *Interna-*

---

*tional Journal of Innovative Research & Development*, Vol. 3, No. 5, hal. 680-693.

JBB

6, 2

255

---

- Pramandhika, Ananto, 2011, 'Motivasi Kerja dalam Islam (Studi Kasus pada Guru TPQ di Kecamatan Semarang Selatan', *Skripsi*, Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang.
- Qureshi, Muhammad Imran, Mehwish Iftikhar, Syed Gohar Abbas, Umar Hassan, Khalid Khan & Khalid Zaman, 2013, 'Relationship Between Job Stress, Workload, Environment and Employees Turn-over Intentions: What We Know, What Should We Know, World' *Applied Sciences Journal*, Vol. 23 (6), hal. 764-770.
- Rasheed, Muhammad Imran, Asad Afzal Humayon, Usama Awan & Affan ud Din Ahmed, 2016, 'Factors Affecting Teachers' Motivation: An HRM Challenge for Public Sector Higher Educational Institutions of Pakistan (HEIs)', *International Journal of Educational Management*, Vol. 30 No. 1, hal. 101-114.
- Reza, Regina Aditya, 2010, 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Santosa Perkasa', *Skripsi*, Universitas Diponegoro.
- Rivai, Veithzal, Basri, 2005, *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, SP 2002, *Perilaku Organisasi*, Edisi Kelima, Jakarta: PT. Indeks Gramedia.
- Sani, Ahmad & Vivin, Maharani, 2013, *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori Kuesioner, dan Analisis Data*, Cetakan II Malang, UIN-Malang Press.
- Satria, W, A Indahwaty Sidin dan Noor, Noer Bahry, 2013, 'Hubungan Beban Kerja dengan Kinerja Perawat dalam Mengimplementasikan Patient Safety di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Tahun 2013', *Jurnal Kesehatan Masyarakat UNHAS*, Vol.1, No. 1, hal. 1-11.
- Sitepu, Agripa Toar, 2013, 'Beban Kerja dan Motivasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara Tbk Cabang Manado', *Jurnal EMBA*, Vol. 1 No. 4, hal. 1123-1133.
- Stoner, James AF, R Edward Freeman, Daniel R Gilbert, 1996, *Manajemen*, Jakarta: PT Prenhallindo.
- Sugiyono, 2013, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, Bandung: Alfabeta.
- Supriyadi dan Mahmud, 2013, 'Membangun Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi pada PT. Astra International di Semarang', <<http://eprints.dinus.ac.id/5064/1/12319.pdf>>.
- Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2005 tentang Penyelesaian Pengaduan.
- Undang-Undang Nomer 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.
- Yurasti, 2015, 'Pengaruh Budaya Organisasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Koperasi Perindustrian Perdagangan dan UKM (Koperindo & UKM) Kabupaten Pasaman Barat', *e-Jurnal Ekonomi*, Vol. 3. No. 1.

---

**Beban kerja  
karyawan**

**Koresponden Penulis**

Siswanto dapat dikontak pada e-mail: [siswanto@pbs.uin-malang.ac.id](mailto:siswanto@pbs.uin-malang.ac.id).

**256**

---