

1. Pendahuluan

Perkembangan dunia bisnis dan organisasi saat ini menuntut perusahaan untuk terus berinovasi dan beradaptasi guna mencapai keunggulan kompetitif. Salah satu aspek utama dalam mencapai tujuan organisasi adalah pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang efektif (Jatiningsih & Nugroho, 2025). Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran penting dalam organisasi sebagai penentu kemajuan dan keefektifan berjalannya kegiatan organisasional. Keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada kualitas SDM yang dimilikinya, sehingga organisasi dituntut untuk terus meningkatkan kualitas SDM yang ada (Lowa *et al.*, 2026). Pengelolaan SDM yang efektif memberikan berbagai manfaat bagi organisasi. Dengan sistem manajemen yang baik, karyawan lebih termotivasi dan bekerja lebih efisien, sehingga produktivitas kerja meningkat (Pulungan, 2025).

Produktivitas kerja karyawan menjadi indikator penting dalam mengukur efektivitas pengelolaan SDM (Lowa *et al.*, 2026). Produktivitas kerja pada dasarnya merupakan rasio efisiensi yang membandingkan antara hasil kerja nyata dengan penggunaan sumber daya manusia dalam satuan waktu tertentu. Tingkat produktivitas tersebut biasanya diukur melalui pencapaian *output* atau target kerja yang telah ditetapkan sebagai indikator keberhasilan operasional perusahaan. Dengan demikian, tinggi rendahnya produktivitas menjadi cerminan sejauh mana tenaga kerja mampu bekerja secara optimal untuk memenuhi standar yang telah ditentukan (Yuliana & Saputro, 2026). Bagi perusahaan atau organisasi produktivitas kerja karyawan merupakan masalah yang sering muncul. Permasalahan yang terkait dalam produktivitas merupakan isu strategis bagi perusahaan yang memprogram masalah sumber daya manusia (Ismartaya *et al.*, 2023). Permasalahan produktivitas karyawan dapat terlihat dari kemampuan karyawan dalam mencapai target kerja yang telah ditetapkan. Karyawan yang mengalami kesulitan dalam memenuhi target secara konsisten menunjukkan adanya indikasi permasalahan produktivitas yang perlu dikaji lebih lanjut. Kondisi tersebut dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari lingkungan pekerjaan maupun kondisi psikologis karyawan. Dalam penelitian ini, beban kerja dan stres kerja menjadi faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas karyawan..

Beban kerja menjadi salah satu faktor yang dapat mendorong produktivitas kerja karyawan. Beban kerja adalah suatu tugas atau pekerjaan yang diberikan kepada karyawan yang bekerja dan menjadi salah satu kewajiban pekerja untuk menyelesaikan tugas tersebut sesuai waktu yang sudah ditentukan (Ariyanto & Heriyanti, 2023). Beban kerja muncul apabila kemampuan pekerja lebih rendah daripada tuntutan pekerjaan, dimana hal ini akan menimbulkan kelelahan secara fisik hingga menyebabkan stres kerja yang beresiko munculnya kecelakaan kerja. Tuntutan target produksi mengakibatkan pekerja mengalami tekanan tinggi dan menimbulkan beban kerja mental yang akan menurunkan produktivitas perusahaan (Ananda & Suliantoro, 2022).

Stres kerja juga merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Menurut Mahawati *et al.* (2021) stres kerja adalah perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres ini muncul karena kelelahan fisik dan mental akibat keterlibatan jangka panjang dalam situasi yang menuntut secara emosional. Pekerjaan yang monoton dan beban tugas yang tinggi dapat menyebabkan stres (Wulandari, 2025). Badan Pusat Statistik (2024) melaporkan peningkatan stres kerja di Indonesia sebesar 15% selama transisi teknologi. Jika tidak dikelola, stres dapat menurunkan produktivitas, meningkatkan ketidakhadiran, *burnout* berkepanjangan, dan *turnover* tinggi, mengancam keberlangsungan organisasi (Laili & Wildan, 2025).

Motivasi kerja, baik dari faktor internal maupun eksternal, berperan penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Faktor seperti penghargaan finansial, pengakuan,

peluang karier, dan lingkungan kerja yang positif dapat mendorong karyawan untuk lebih fokus dan berkomitmen (Irsyad, 2024). Motivasi itu sendiri merupakan aspek untuk membuat semua orang bergerak, bersemangat atas dasar kemampuan, dedikasi dan loyalitas yang dimiliki pribadinya atau pemberian perangsang berupa imbalan sebagai hasil usahanya (Hayati, 2021). Motivasi kerja karyawan seringkali berubah-ubah karena tidak selamanya semangat kerja karyawan dapat stabil. Ada saatnya motivasi seorang karyawan merasa jenuh dengan pekerjaannya atau adanya masalah yang sedang dihadapi. Pada dasarnya, semakin tinggi motivasi kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula semangat kerja dalam diri karyawan yang mampu memberikan kinerja yang efektif dan efisien bagi perusahaan, sehingga adapun yang mempengaruhi motivasi kerja adalah beban kerja dan stres kerja serta motivasi kerja dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan (Ismartaya *et al.*, 2023).

Menurut Sunaryanto & Idrus (2025) gen Z yang dilahirkan antara tahun 1997 hingga 2012, adalah kelompok generasi terbesar di Indonesia. Berdasarkan data dari BPS Gorontalo (2025) generasi Z merupakan kelompok demografis terbesar di Indonesia dengan jumlah mencapai 27,94% dari total populasi atau sekitar 74,93 juta jiwa. Berdasarkan data dari GoodStats (2026) terdapat sekitar 38% gen Z yang telah memasuki dunia profesional dan mulai mandiri secara ekonomi. Kondisi tersebut memperlihatkan pergeseran generasi muda yang semakin cepat beradaptasi dengan dunia kerja.

Berdasarkan studi yang dilakukan oleh POPULIX (2023) menjelaskan bahwa karyawan Generasi Z sebanyak 86% bekerja di posisi staf, lalu 12% di posisi Supervisor hingga Manager dan 1.5% di posisi Direktur. Hal ini menunjukkan bahwa Generasi Z sudah merata memasuki seluruh jenjang karir di perusahaan sehingga dibutuhkan penanganan yang baik agar potensi dari Generasi Z ini benar-benar mampu mendorong keberhasilan sebuah Perusahaan.

Berdasarkan data dari Majalah Senta (2026), dalam era kerja digital, beban kerja Generasi Z tidak hanya berupa tugas fisik, tetapi juga tekanan psikologis akibat tuntutan untuk selalu terhubung dan produktif. Fleksibilitas kerja yang ditawarkan justru sering kali mengaburkan batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga memicu kelelahan mental dan kesulitan untuk beristirahat. Survei Deloitte (2025) juga menunjukkan bahwa jam kerja yang panjang jadi salah satu faktor munculnya kecemasan atau stres saat bekerja. Hal ini disetujui oleh hampir separuh responden Gen Z, Sebanyak 74% responden Gen Z bahkan merasa perlu mengambil cuti karena stres (GoodStats, 2025).

Generasi Z di dunia kerja menghadapi tantangan yang cukup kompleks, salah satunya ditunjukkan oleh tingginya tingkat *turnover*. Di Indonesia, sekitar 60% pekerja muda mempertimbangkan untuk resign dalam dua tahun pertama dalam bekerja. Hal ini dipengaruhi oleh karakteristik Generasi Z yang memiliki ekspektasi kerja yang berbeda, seperti kebutuhan akan perkembangan karier yang cepat, lingkungan kerja yang sesuai dengan nilai pribadi, serta pemenuhan kebutuhan secara langsung. Kondisi ini menunjukkan bahwa apabila kebutuhan tersebut tidak terpenuhi, maka dapat menurunkan motivasi kerja dan berdampak pada produktivitas karyawan (Elgeka *et al.*, 2026).

Fenomena ini juga tercermin pada tingkat regional, di mana berdasarkan data dari BPS JATENG (2026) jumlah Generasi Z yang berada pada rentang usia 14–29 tahun diperkirakan mencapai sekitar 901.384 ribu jiwa. Jumlah ini menunjukkan bahwa Generasi Z merupakan kelompok usia produktif yang sangat besar di Jawa Tengah, sehingga memiliki peran penting dalam dunia kerja dan produktivitas tenaga kerja. Sedangkan berdasarkan data dari BPS KAB JEPARA (2025) menunjukkan jumlah Generasi Z yang berada pada rentang usia 14–29 tahun diperkirakan mencapai sekitar 318.945 jiwa. Jumlah ini menunjukkan bahwa Generasi Z merupakan kelompok usia produktif yang cukup besar di Kabupaten Jepara dan memiliki potensi penting dalam mendukung produktivitas tenaga

kerja. Namun, besarnya jumlah tersebut juga perlu diimbangi dengan pengelolaan kondisi kerja yang tepat agar tuntutan pekerjaan dan tekanan psikologis tidak menghambat produktivitas karyawan.

Untuk memperoleh gambaran awal mengenai kondisi yang terjadi di lapangan, peneliti melakukan studi pendahuluan terhadap 30 responden dari Generasi Z yang telah bekerja di Jepara. Studi pendahuluan ini dilakukan untuk mengidentifikasi kondisi awal yang berkaitan dengan produktivitas karyawan sebagai dasar dalam menentukan permasalahan penelitian dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 1. Ringkasan Hasil *Pra-Survei*

No	Pernyataan	Jawaban Responden	
		Ya	Tidak
1.	Saya sering menerima pekerjaan dalam jumlah yang cukup banyak untuk diselesaikan dalam waktu yang tersedia	63,3% (19 responden)	36,7% (11 responden)
2.	Saya merasa tekanan atau tuntutan pekerjaan dapat mengganggu konsentrasi saya dalam menyelesaikan pekerjaan	56,7% (17 responden)	43,3% (13 responden)
3.	Saya merasa tekanan dan beban pekerjaan dapat mengurangi semangat saya dalam menjalankan pekerjaan.	70% (21 responden)	30% (9 responden)
4.	Saya terkadang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan dan mencapai target yang telah ditetapkan.	56,7% (17 responden)	43,3% (13 responden)

Sumber: Hasil Pra-Survei Peneliti, 2026

Hasil pra-survei menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan Generasi Z di Kabupaten Jepara menghadapi berbagai kondisi yang berkaitan dengan tuntutan dan tekanan dalam menjalankan pekerjaan. Banyaknya pekerjaan, keterbatasan waktu, serta tuntutan penyelesaian tugas menjadi kondisi yang cukup banyak dirasakan oleh karyawan. Selain itu, tekanan pekerjaan yang dirasakan dapat memengaruhi kondisi karyawan, seperti kelelahan, konsentrasi, dan semangat dalam menjalankan pekerjaan. Kondisi tersebut pada akhirnya berpotensi berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dan mencapai target yang telah ditetapkan.

Berdasarkan berbagai fenomena yang ditemukan dalam pra-survei tersebut, dapat diidentifikasi bahwa permasalahan yang terjadi berkaitan dengan beban kerja dan stres kerja yang dialami karyawan, kondisi motivasi kerja yang tercermin dari semangat dan dorongan dalam bekerja, serta produktivitas yang tercermin dari kemampuan karyawan dalam mencapai target pekerjaan. Oleh karena itu, berdasarkan hasil pra-survei tersebut, penelitian ini mengkaji beban kerja dan stres kerja terhadap produktivitas karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan Generasi Z di Kabupaten Jepara.

Kondisi tersebut penting untuk diteliti karena produktivitas karyawan merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan organisasi. Apabila permasalahan produktivitas tidak dikelola dengan baik, maka dapat berdampak pada ketidaktercapaian target kerja, penurunan kualitas hasil pekerjaan, dan berkurangnya efisiensi organisasi. Terlebih lagi, Generasi Z merupakan kelompok usia produktif yang jumlahnya cukup besar dan semakin mendominasi dunia kerja. Selain itu, penelitian ini juga penting karena produktivitas karyawan tidak hanya dapat dipengaruhi secara langsung oleh kondisi pekerjaan, tetapi juga dapat terjadi melalui kondisi psikologis dan dorongan internal karyawan. Beban kerja dan stres kerja yang tinggi dapat memengaruhi motivasi kerja, sementara motivasi kerja

dapat menentukan seberapa besar dorongan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan secara optimal. Dengan demikian, motivasi kerja perlu dikaji sebagai variabel mediasi untuk mengetahui hubungan antara beban kerja dan stres kerja terhadap produktivitas karyawan.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, masih ditemukan ketidakkonsistenan hasil seperti yang dilakukan oleh Lowa *et al.* (2026) ditemukan bahwa variabel beban kerja (X) memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap variabel produktivitas kerja karyawan (Y) pada PT. Permodalan Nasional Madani (PNM) Mekaar Cabang Manggarai Barat. Sedangkan dalam Laili & Wildan (2025) ditemukan bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan. Dalam Laili & Wildan (2025) juga ditemukan beban kerja berpengaruh terhadap motivasi karyawan, stres kerja tidak berpengaruh terhadap produktivitas karyawan, motivasi berpengaruh terhadap produktivitas karyawan. Dalam pengujian tidak langsung, beban kerja dan stres kerja juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap produktivitas melalui motivasi kerja, yang menunjukkan bahwa motivasi berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut. Sedangkan dalam Ismartaya *et al.* (2023) ditemukan bahwa beban kerja berpengaruh langsung negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja, stres kerja berpengaruh langsung negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja, beban kerja berpengaruh langsung negatif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, stres kerja berpengaruh langsung negatif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, motivasi kerja berpengaruh langsung positif terhadap produktivitas kerja, beban kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja dan stres kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu di atas maka dapat disimpulkan bahwa terdapat ketidakkonsistenan hasil terkait pengaruh beban kerja dan stres kerja terhadap produktivitas karyawan dengan motivasi sebagai variabel mediasi. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk mengkaji kembali pengaruh beban kerja dan stres kerja terhadap produktivitas karyawan dengan memasukkan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Selain itu, penelitian ini juga memiliki perbedaan dengan penelitian sebelumnya karena difokuskan pada karyawan Generasi Z di Kabupaten Jepara, yang memiliki karakteristik dan tantangan kerja yang berbeda, selaras dengan hasil survei dimana ditemukan adanya indikasi penurunan motivasi yang signifikan di tengah tingginya tuntutan beban kerja dan tekanan stres pada karyawan Generasi Z di Jepara.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, maka persoalan yang akan diteliti dirumuskan sebagai berikut: (1) bagaimana pengaruh beban kerja terhadap produktivitas karyawan Generasi Z di Kabupaten Jepara, (2) bagaimana pengaruh stres kerja terhadap produktivitas karyawan Generasi Z di Kabupaten Jepara, (3) bagaimana pengaruh beban kerja terhadap motivasi kerja karyawan Generasi Z di Kabupaten Jepara, (4) bagaimana pengaruh stres kerja terhadap motivasi kerja karyawan Generasi Z di Kabupaten Jepara, (5) bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas karyawan Generasi Z di Kabupaten Jepara, serta (6) bagaimana pengaruh beban kerja terhadap produktivitas karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan Generasi Z di Kabupaten Jepara dan (7) bagaimana pengaruh stres kerja terhadap produktivitas karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan Generasi Z di Kabupaten Jepara.

Berdasarkan pernyataan masalah yang diuraikan di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah: (1) untuk menganalisis pengaruh beban kerja terhadap produktivitas karyawan Generasi Z di Kabupaten Jepara, (2) untuk menganalisis pengaruh stres kerja terhadap produktivitas karyawan Generasi Z di Kabupaten Jepara, (3) untuk menganalisis pengaruh beban kerja terhadap motivasi kerja karyawan Generasi Z di Kabupaten Jepara, (4) untuk

menganalisis pengaruh stres kerja terhadap motivasi kerja karyawan Generasi Z di Kabupaten Jepara, (5) untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas karyawan Generasi Z di Kabupaten Jepara, serta (6) untuk menganalisis pengaruh beban kerja terhadap produktivitas karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan Generasi Z di Kabupaten Jepara dan (7) untuk menganalisis pengaruh stres kerja terhadap produktivitas karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan Generasi Z di Kabupaten Jepara.

Adapun manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: manfaat teoretis secara akademis diharapkan dari penelitian ini dapat menambah wawasan serta memperkaya kajian dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait beban kerja, stres kerja, motivasi kerja, dan produktivitas karyawan. Manfaat praktis, bagi perusahaan diharapkan penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan dalam mengelola beban kerja dan stres kerja serta meningkatkan motivasi kerja karyawan Generasi Z sehingga dapat meningkatkan produktivitas karyawan secara optimal. Bagi karyawan, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman mengenai pentingnya mengelola beban kerja, stres kerja, dan motivasi kerja agar mampu meningkatkan produktivitas karyawan secara efektif dan berkelanjutan.

2. Kajian Pustaka

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Menurut Sari *et al.* (2023) Manajemen Sumber Daya Manusia berfokus mengelola peranan manusia atau pegawai dalam mewujudkan tujuan yang telah ditentukan dan juga dapat diartikan sebagai suatu pendekatan strategis untuk mengelola aspek-aspek terkait tenaga kerja dalam suatu organisasi, termasuk perekrutan, pengembangan, pengelolaan kinerja, dan kebijakan terkait karyawan.

Manajemen Sumber Daya Manusia/MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat (Priyono & Marnis, 2008: 4).

Menurut Sinambela L.P. (2018) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah kegiatan dalam hal pengelolaan salah satu sumber daya perusahaan yaitu manusia sebagai aset utama, dengan menerapkan fungsi manajemen dan fungsi operasional sehingga mampu mencapai dengan baik tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut Zainal V. R. *et al.* (2015) MSDM adalah salah satu dari bidang manajemen umum dengan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengendalian. Proses ini terkandung di dalam fungsi atau bidang-bidang yang ada dalam organisasi yaitu: pemasaran, keuangan, produksi, maupun kepegawaian.

MSDM membahas semua pemahaman mengenai bagaimana caranya memanajemen sumber daya manusia secara keseluruhan di dalam sebuah organisasi agar mereka dapat bekerja sesuai standar yang telah ditetapkan sesuai dengan keahliannya dengan penempatan yang sesuai dan berupaya selalu meningkatkan potensi yang ada dalam diri mereka melalui segala upaya agar senantiasa mampu menciptakan produktivitas yang tinggi dan berorientasi pada tercapainya visi dari organisasi tersebut (E. Chandra *et al.*, 2021: 4).

Berdasarkan definisi-definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu pendekatan strategis dan bidang manajemen umum yang berfokus pada pengelolaan manusia sebagai aset utama organisasi melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta

pengendalian. MSDM bertujuan untuk memastikan tenaga kerja digunakan secara efektif, adil, dan ditempatkan sesuai keahliannya guna meningkatkan potensi serta produktivitas karyawan secara maksimal, sehingga berkontribusi secara nyata dalam mewujudkan visi dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

2.2 Beban Kerja

Menurut Mahawati *et al.* (2021: 4) Beban kerja adalah volume pekerjaan yang dibebankan kepada tenaga kerja baik berupa fisik maupun mental dan menjadi tanggung jawabnya. Setiap pekerjaan merupakan beban bagi pelakunya dan masing-masing tenaga kerja mempunyai kemampuan sendiri untuk menangani beban kerjanya sebagai beban kerja yang dapat berupa beban kerja fisik, mental atau sosial.

Menurut Ismartaya *et al.* (2023) Beban kerja merupakan suatu proses dalam menetapkan jumlah jam kerja karyawan yang digunakan dan dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan untuk kurun waktu tertentu.

Menurut Ariyanto & Heriyanti (2023) Beban kerja adalah suatu tugas yang diberikan kepada karyawan dan harus diselesaikan dalam waktu yang sudah ditentukan, dengan ketentuan tersebut sehingga tidak jarang beban kerja yang ditanggung karyawan menjadikan mereka merasa jenuh bahkan stres dalam bekerja sehingga mengakibatkan produktivitas pada pekerjaan menjadi terganggu.

Menurut Mahawati *et al.* (2021: 50) Beban kerja merupakan suatu hal yang secara otomatis ada dan akan dimiliki oleh individu sebagai pemegang tanggung jawab dalam suatu pekerjaan. Beban yang diterima setiap pekerjaan akan berbeda antara satu dengan yang lainnya, yang dipengaruhi oleh jenis pekerjaan serta jabatan yang dipegang oleh individu tersebut.

Menurut Nurhandayani (2022) Beban pekerjaan dapat diartikan sebagai sesuatu yang terjadi akibat adanya keterbatasan kapasitas dalam menyelesaikan pekerjaan. Pada saat menyelesaikan pekerjaan, karyawan dapat menyelesaikan tugas tersebut pada tingkatan tertentu.

Berdasarkan definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah jumlah tugas atau pekerjaan yang harus diselesaikan oleh karyawan dalam jangka waktu tertentu, baik yang bersifat fisik maupun mental, yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan posisi dan kemampuan yang dimiliki. Beban kerja muncul sebagai konsekuensi dari tuntutan pekerjaan yang berbeda-beda pada setiap individu, tergantung pada jenis pekerjaan dan jabatan yang dipegang. Apabila beban kerja yang diberikan tidak sesuai dengan kapasitas karyawan, maka dapat menimbulkan kelelahan, kejenuhan, bahkan stres kerja yang pada akhirnya berpengaruh terhadap menurunnya produktivitas karyawan.

Selain definisi tersebut, beban kerja dalam penelitian ini dapat dijelaskan melalui teori *Job Demand–Resources* (JD-R Model) yang menyatakan bahwa tuntutan pekerjaan (job demands), seperti beban kerja, dapat mempengaruhi kondisi psikologis dan kinerja karyawan. Beban kerja yang tinggi dapat menguras energi sehingga menurunkan motivasi kerja dan berdampak pada menurunnya produktivitas karyawan. Sebaliknya, beban kerja yang sesuai dapat mendorong peningkatan semangat kerja dan produktivitas (Bakker & Demerouti, 2014). Dengan demikian, beban kerja dalam penelitian ini berperan sebagai faktor yang mempengaruhi motivasi kerja dan produktivitas karyawan.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja menurut Mahawati *et al.* (2021: 51) yaitu:

- a. Faktor internal : faktor yang berasal dari dalam tubuh yang terbagi menjadi dua faktor yaitu faktor somatis (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, dan

kondisi kesehatan) dan faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, dan kepuasan).

- b. Faktor eksternal : faktor eksternal mencakup tiga aspek yaitu tugas-tugas yang bersifat fisik, organisasi kerja, dan lingkungan kerja.

Menurut Ali *et al.* (2022) Indikator beban kerja terdiri dari:

1. Banyaknya pekerjaan
Mengukur volume atau jumlah tugas yang harus diselesaikan oleh karyawan dalam rentang waktu tertentu, yang mencerminkan kapasitas fisik individu terhadap beban tugas rutin.
2. Target kerja
Merupakan standar pencapaian atau ambang batas hasil kerja yang ditetapkan oleh organisasi sebagai parameter keberhasilan operasional, yang sering kali menjadi tolok ukur efisiensi penggunaan waktu.
3. Kebosanan
Beban mental subjektif yang muncul akibat rutinitas pekerjaan yang monoton atau kurangnya stimulasi variasi tugas, yang dapat berdampak pada penurunan konsentrasi dan motivasi karyawan.
4. Kelebihan beban
Kondisi di mana tuntutan pekerjaan (baik secara fisik maupun mental) melampaui kemampuan, keahlian, atau keterbatasan waktu yang dimiliki karyawan, sehingga berpotensi menimbulkan kelelahan ekstrem.
5. Tekanan kerja
Merupakan persepsi psikologis karyawan terhadap hambatan, urgensi, atau paksaan yang muncul dari lingkungan kerja, yang menuntut reaksi cepat dan tepat sehingga memicu ketegangan dalam proses penyelesaian tugas.

2.3 Stres Kerja

Menurut Ni *et al.* (2022) Stres di tempat kerja adalah sebuah masalah yang makin bertambah bagi para pekerja, majikan dan masyarakat. Stres diakibatkan oleh kondisi kelebihan kerja, ketidaknyamanan kerja, tingkat kepuasan kerja yang rendah dan ketiadaan otonomi.

Menurut Mahawati *et al.* (2021: 54) Stres kerja terjadi karena adanya ketidakseimbangan antara karakteristik kepribadian pekerja dengan karakteristik pekerjaan yang dijalankan.

Menurut Adinata & Turangan (2023) Stres kerja adalah perilaku tertekan yang dapat dialami oleh karyawan atau orang lain dalam menghadapi pekerjaannya.

Menurut Setiyawati & Kusmanto (2024) Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidak seimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang karyawan.

Berdasarkan definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa stres kerja adalah kondisi ketegangan atau tekanan yang dialami karyawan akibat adanya ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan, karakteristik, serta kondisi individu dalam menghadapinya. Stres kerja dapat dipicu oleh berbagai faktor seperti beban kerja yang berlebihan, lingkungan kerja yang kurang nyaman, rendahnya kepuasan kerja, serta kurangnya otonomi dalam bekerja. Kondisi ini tidak hanya berdampak pada aspek fisik, tetapi juga memengaruhi kondisi psikologis, emosi, dan pola pikir karyawan, sehingga dapat berpengaruh terhadap perilaku serta kinerja dalam menyelesaikan pekerjaan.

Stres kerja dalam penelitian ini juga dapat dijelaskan menggunakan teori *Job Demand–Resources* (JD-R Model) yang menyatakan bahwa tekanan kerja yang tinggi

merupakan bagian dari tuntutan pekerjaan yang dapat mempengaruhi kesejahteraan dan kinerja karyawan (Bakker & Demerouti, 2014). Stres kerja yang tinggi dapat menurunkan motivasi kerja karena karyawan mengalami kelelahan secara psikologis, serta berdampak pada menurunnya produktivitas kerja. Oleh karena itu, stres kerja menjadi faktor penting yang mempengaruhi motivasi kerja dan produktivitas karyawan.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi stres kerja menurut Mahawati *et al.* (2021: 5) yaitu:

- a. Faktor internal: Sinar, Kebisingan, Temperatur, Udara
- b. Faktor eksternal: Konflik peran, Beban kerja, Tanggung jawab terhadap orang lain, Pengembangan karir.

Indikator Stres Kerja menurut Ni *et al.* (2022) terdiri dari :

1. Kondisi pekerjaan yaitu keadaan dimana kondisi lingkungan kerja dan beban kerja yang tidak seimbang.
2. Masalah peran yaitu adanya pemisahan fungsi dan tugas dari masing-masing karyawan.
3. Hubungan interpersonal yaitu bagaimana hubungan karyawan dengan rekan kerja ataupun hubungan dengan atasan.
4. Kesempatan pengembangan karir yaitu apakah tersedianya kesempatan pengembangan karir dalam suatu perusahaan.
5. Struktur dan iklim organisasi yaitu bagaimana kejelasan dalam pembagian wewenang dan tugas dari masing-masing karyawan.

2.4 Produktivitas Karyawan

Menurut Ismartaya *et al.* (2023) Produktivitas karyawan adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dan peran serta pegawai per satuan waktu atau sejumlah barang/jasa yang dapat dihasilkan seseorang/pegawai dalam jangka waktu tertentu.

Menurut Ariyanto & Heriyanti (2023) Produktivitas karyawan adalah kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan target yang sudah ditentukan dengan tingkat kualitas dan kuantitas dari hasil produksi yang baik. Sehingga dengan hal tersebut perusahaan dapat menilai produktivitasnya meningkat atau menurun.

Menurut Mahawati *et al.* (2021:137) Produktivitas karyawan adalah ukuran dari kuantitas dan kualitas dari pekerja yang telah dikerjakan dengan mempertimbangkan biaya sumber daya yang digunakan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut.

Menurut Atmojo *et al.* (2025) Produktivitas karyawan ialah sikap mental. Sikap mental yang selalu mencari perbaikan dari apa yang sudah ada. Suatu keyakinan bahwa melakukan pekerjaan hari ini lebih baik dibandingkan kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini.

Berdasarkan definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa produktivitas karyawan adalah kemampuan individu dalam menghasilkan output pekerjaan baik berupa barang maupun jasa dalam jangka waktu tertentu dengan memperhatikan kualitas dan kuantitas hasil yang dicapai serta penggunaan sumber daya yang efisien. Produktivitas tidak hanya dilihat dari hasil kerja semata, tetapi juga mencerminkan sikap mental karyawan yang terus berupaya melakukan perbaikan dan peningkatan kinerja dari waktu ke waktu. Dengan demikian, tinggi rendahnya produktivitas dapat menjadi indikator keberhasilan karyawan dalam memenuhi target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Produktivitas karyawan dalam penelitian ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk beban kerja, stres kerja, dan motivasi kerja. Hal ini dapat dijelaskan melalui

teori *Job Demand–Resources* (JD-R Model) yang menyatakan bahwa keseimbangan antara tuntutan kerja dan kondisi individu akan menentukan tingkat kinerja dan produktivitas karyawan (Bakker & Demerouti, 2014). Beban kerja dan stres kerja sebagai tuntutan kerja dapat berdampak langsung pada produktivitas, sedangkan motivasi kerja berperan sebagai faktor internal yang mendorong karyawan dalam mencapai hasil kerja yang optimal.

Adapun faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan menurut Mahawati *et al.* (2021: 139) yaitu :

- a. Pengetahuan
Pengetahuan merupakan akumulasi hasil proses pendidikan baik yang diperoleh secara formal maupun non formal
- b. Keterampilan
Keterampilan adalah kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu, yang bersifat kekaryaan
- c. Kemampuan
Kemampuan terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai
- d. Sikap
Attitude merupakan suatu kebiasaan yang terpolakan. Jika kebiasaan yang terpolakan tersebut memiliki implikasi positif dalam hubungannya dengan perilaku kerja seseorang maka akan menguntungkan
- e. Perilaku
Demikian dengan perilaku manusia juga akan ditentukan oleh kebiasaan kebiasaan yang telah tertanam dalam diri pegawai sehingga dapat mendukung kerja yang efektif atau sebaliknya. Dengan kondisi pegawai tersebut, maka produktivitas dapat dipastikan akan dapat terwujud.

Indikator Produktivitas Karyawan Menurut Sutrisno (2016: 108) adalah sebagai berikut:

- a. Kemampuan
Mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan seorang karyawan sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja. Ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya kepada mereka.
- b. Meningkatkan hasil yang dicapai
Berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut.
- c. Semangat kerja
Ini merupakan usaha untuk lebih baik dari kemarin. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.
- d. Pengembangan diri
Senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi.
- e. Mutu
Selalu berusaha untuk meningkatkan mutu lebih baik dari yang berlalu. Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang pegawai. Jadi, meningkatkan mutu bertujuan untuk memberikan hasil yang terbaik yang pada gilirannya akan sangat berguna bagi perusahaan dan dirinya sendiri.

f. Efisiensi

Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi karyawan.

2.5 Motivasi Kerja

Menurut E. Chandra *et al.* (2021) menyatakan bahwa motivasi kerja menunjuk pada keinginan seseorang bekerja dan merupakan kekuatan atau daya penggerak untuk melakukan tugas atau bekerja dengan efektif dan bekerja sama untuk mencapai tujuan yang menjadi pemenuhan berbagai kebutuhan dirinya.

Menurut Ali *et al.* (2022) Motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang dimana menumbuhkan kegairahan kerja pada individu seseorang, supaya mereka mau bekerja secara efektif dan terintegrasi dengan segala daya serta upaya guna mencapai kekuasaan dan prestasi.

Menurut Siringoringo *et al.* (2023) Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Menurut Basyid (2024) Motivasi adalah sebagai pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala dan upayanya untuk mencapai kepuasan.

Menurut Manao (2022) Motivasi kerja adalah “salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang”. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan.

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan atau kekuatan yang berasal dari dalam maupun luar diri seseorang yang mampu menggerakkan, mengarahkan, dan meningkatkan semangat kerja individu untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi kerja mendorong karyawan untuk bekerja secara efektif, produktif, dan terintegrasi dengan kemampuan yang dimiliki, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal serta memberikan kepuasan baik bagi individu maupun organisasi. Tinggi rendahnya motivasi yang dimiliki seseorang juga akan mempengaruhi tingkat kinerja yang dihasilkan dalam pekerjaannya.

Motivasi kerja dalam penelitian ini dapat dijelaskan melalui teori kebutuhan (*Hierarchy of Needs*) oleh Maslow, yang menyatakan bahwa individu memiliki kebutuhan yang mendorong perilaku dalam bekerja. Ketika kebutuhan karyawan terpenuhi, maka motivasi kerja akan meningkat dan berdampak pada peningkatan produktivitas (Herwati *et al.*, 2023). Selain itu, motivasi kerja juga dipengaruhi oleh kondisi pekerjaan, seperti beban kerja dan stres kerja. Dengan demikian, motivasi kerja berperan sebagai variabel yang dapat dipengaruhi oleh beban kerja dan stres kerja serta berpengaruh terhadap produktivitas karyawan.

Indikator motivasi kerja menurut Hasibuan (2017) terdiri dari:

a. Kebutuhan Fisik

Merupakan tingkatan kebutuhan dasar karyawan yang bersifat biologis, meliputi kompensasi finansial, gaji yang layak, fasilitas kerja, dan kondisi lingkungan yang mendukung kelangsungan hidup dasar individu di organisasi.

b. Kebutuhan Akan Keamanan Dan Keselamatan

Merupakan kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, baik yang bersifat fisik (kecelakaan kerja) maupun psikologis (jaminan stabilitas pekerjaan), termasuk kepastian jenjang karir dan perlindungan hukum bagi tenaga kerja.

c. Kebutuhan Sosial

Merupakan kebutuhan individu untuk berinteraksi dan diterima dalam lingkungan kerja, yang mencakup hubungan harmonis dengan rekan kerja, dukungan atasan, serta terciptanya rasa kebersamaan dalam tim.

d. Kebutuhan Akan Penghargaan Diri

Merupakan dorongan individu untuk mendapatkan pengakuan atas prestasi dan kompetensi yang dimiliki, yang diwujudkan melalui pemberian status, pujian, jabatan, atau bentuk apresiasi formal lainnya oleh organisasi.

e. Kebutuhan Perwujudan Diri

Merupakan tingkatan tertinggi kebutuhan karyawan untuk memaksimalkan potensi diri, mengembangkan keahlian, dan mencapai prestasi puncak melalui tugas-tugas yang menantang dan inovatif sesuai dengan visi pribadi maupun organisasi.

2.6 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. Penelitian Terdahulu

No	Judul	Variabel Yang Digunakan	Metode Penelitian dan Sampel	Hasil
1.	<i>The Impact of Workload and Negative Work Environment on Employee Work Motivation.</i> (Sugiarti, 2024)	Variabel X Beban Kerja, Lingkungan Kerja Negatif Variabel Y Motivasi Kerja Karyawan	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif Sampel Penelitian: 70 Orang karyawan	- Beban kerja dan lingkungan kerja negatif berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
2.	Motivasi Kerja Sebagai Mediator: Beban Kerja dan Stres Kerja Terhadap Produktivitas Kerja (Risma Yulianti <i>et al.</i> , 2025)	Variabel X Beban Kerja, Stres Kerja Variabel Y Produktivitas Karyawan Variabel Z Motivasi Kerja	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif Sampel Penelitian: 109 responden	- Beban kerja dan stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan produktivitas kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung. - Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.
3.	Pengaruh Beban dan Stres Kerja Terhadap Produktivitas Dengan Motivasi Sebagai	Variabel X Beban Kerja, Stres Kerja	Penelitian ini menggunakan metode	- Beban kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas.

No	Judul	Variabel Yang Digunakan	Metode Penelitian dan Sampel	Hasil
	Variabel <i>Intervening</i> Pada PT PAL Indonesia, Surabaya. (Laili & Wildan, 2025)	Variabel Y Produktivitas Karyawan Variabel Z Motivasi	kuantitatif (Smart PLS) Sampel Penelitian: 94 karyawan	- Beban kerja juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. - Stres kerja memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap produktivitas. - Stres kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. - Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas. - Beban kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas melalui motivasi. - Stres kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas melalui motivasi.
4.	Pengaruh Beban Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Masa Pandemi Covid-19 Di UMKM Kuliner Kabupaten Sleman. (Hayati, 2021)	Variabel X Beban Kerja, Stres Kerja Variabel Y Produktivitas Karyawan Variabel Z Motivasi Kerja	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif Sampel Penelitian: 230 orang	- Terdapat hubungan positif yang signifikan antara beban kerja terhadap produktivitas karyawan. - Terdapat hubungan positif dan signifikan antara beban kerja terhadap motivasi kerja. - Terdapat hubungan negatif dan signifikan antara stres kerja terhadap produktivitas karyawan. - Terdapat hubungan negatif dan signifikan antara

No	Judul	Variabel Yang Digunakan	Metode Penelitian dan Sampel	Hasil
				stres kerja terhadap motivasi kerja. - Terdapat hubungan positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap produktivitas karyawan. - Motivasi kerja memediasi hubungan antara beban kerja dan stres kerja terhadap produktivitas karyawan.
5.	Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja terhadap Produktivitas Kerja dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i> pada Karyawan PT. ABC. (Ismartaya <i>et al.</i>, 2023)	Variabel X Beban Kerja, Stres Kerja Variabel Y Produktivitas Kerja Variabel Z Motivasi Kerja	Penelitian ini menggunakan metode analisis jalur path analysis (SPSS) Sampel Penelitian: 100 orang karyawan	- Beban kerja dan Stres Kerja berpengaruh langsung negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja. - Beban kerja dan Stres kerja berpengaruh langsung negatif dan signifikan terhadap produktivitas kerja - Motivasi kerja berpengaruh langsung positif terhadap produktivitas kerja - Beban kerja dan stres kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja.
6.	Pengaruh Motivasi Kerja, Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Puskesmas Simpang Tiga Kota	Variabel X Motivasi Kerja, Beban Kerja, Lingkungan Kerja Variabel Y	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif (SPSS 25) Sampel Penelitian:	- Motivasi kerja dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai. - Beban kerja berpengaruh negatif

No	Judul	Variabel Yang Digunakan	Metode Penelitian dan Sampel	Hasil
	Pekanbaru (Gibran <i>et al.</i> , 2025)	Produktivitas Kerja	73 orang karyawan	dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai.
7.	Pengaruh Beban Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Pt. Permodalan Nasional Madani (Pnm) Mekaar Cabang Manggarai Barat (Lowa <i>et al.</i> , 2026)	Variabel X Beban Kerja Variabel Y Produktivitas Kerja Karyawan Variabel Z Stres Kerja	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif (SPSS V 30) Sampel Penelitian: 98 orang karyawan	- Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan - Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja - Stres kerja mampu memediasi hubungan antara beban kerja dan stres kerja

Sumber: Jurnal Penelitian Terdahulu

2.7 Hipotesis Penelitian

2.7.1 Pengaruh Beban Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan

Menurut Mahawati *et al.* (2021) Beban kerja merupakan volume pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan baik secara fisik maupun mental dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja yang tidak sesuai dengan kapasitas karyawan dapat menimbulkan kelelahan dan berdampak pada penurunan produktivitas kerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Laili & Wildan (2025) dan Hayati (2021) menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan, sedangkan penelitian Risma Yulianti *et al.* (2025), Ismartaya *et al.* (2023), Gibran *et al.* (2025), dan Lowa *et al.* (2026) menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Berdasarkan pernyataan di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Beban kerja berpengaruh negatif terhadap produktivitas karyawan.

2.7.2 Pengaruh Stres Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan

Menurut Mahawati *et al.* (2021) Stres kerja merupakan kondisi ketegangan akibat ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan individu. Stres kerja yang tinggi dapat mempengaruhi kondisi fisik dan psikologis karyawan sehingga berdampak pada produktivitas kerja. Hasil penelitian Risma Yulianti *et al.* (2025), Hayati (2021), dan Ismartaya *et al.* (2023) menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Berdasarkan pernyataan di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Stres kerja berpengaruh negatif terhadap produktivitas karyawan.

2.7.3 Pengaruh Beban Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Menurut E. Chandra *et al.* (2021) Motivasi kerja merupakan dorongan dalam diri seseorang untuk bekerja secara efektif dalam mencapai tujuan. Beban kerja yang tidak sesuai dapat mempengaruhi semangat dan dorongan kerja karyawan. Hasil penelitian Laili & Wildan (2025) dan Hayati (2021) menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, sedangkan hasil penelitian Sugiarti (2024), Risma Yulianti *et al.* (2025), dan Ismartaya *et al.* (2023) menunjukkan beban kerja berpengaruh langsung negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Berdasarkan pernyataan di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Beban kerja berpengaruh negatif terhadap motivasi kerja karyawan.

2.7.4 Pengaruh Stres Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Menurut Mahawati *et al.* (2021) Stres kerja dapat mempengaruhi kondisi psikologis karyawan yang berdampak pada perilaku kerja, termasuk motivasi kerja. Stres kerja yang tinggi cenderung menurunkan semangat kerja karyawan. Hasil penelitian Laili & Wildan (2025) Laili & Wildan (2025) menunjukkan stres kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, sedangkan hasil penelitian Risma Yulianti *et al.* (2025), Hayati (2021) dan Ismartaya *et al.* (2023) menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Berdasarkan pernyataan di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: Stres kerja berpengaruh negatif terhadap motivasi kerja karyawan.

2.7.5 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan

Menurut Siringoringo *et al.* (2023) Motivasi kerja merupakan dorongan yang menggerakkan karyawan untuk bekerja secara produktif dalam mencapai tujuan organisasi. Semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula produktivitas kerja yang dihasilkan. Hasil penelitian Risma Yulianti *et al.* (2025), Laili & Wildan (2025), Hayati (2021), Ismartaya *et al.* (2023), Gibran *et al.* (2025) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Berdasarkan pernyataan di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan.

2.7.6 Pengaruh Beban Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Generasi Z

Menurut Siringoringo *et al.* (2023) Motivasi kerja berperan sebagai faktor yang dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan. Beban kerja yang diberikan kepada karyawan dapat mempengaruhi motivasi kerja yang selanjutnya berdampak pada produktivitas. Hasil penelitian Laili & Wildan (2025), Hayati (2021), dan Ismartaya *et al.* (2023) menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh beban kerja terhadap produktivitas karyawan. Berdasarkan pernyataan di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H6: Beban kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

2.7.7 Pengaruh Stres Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Generasi Z

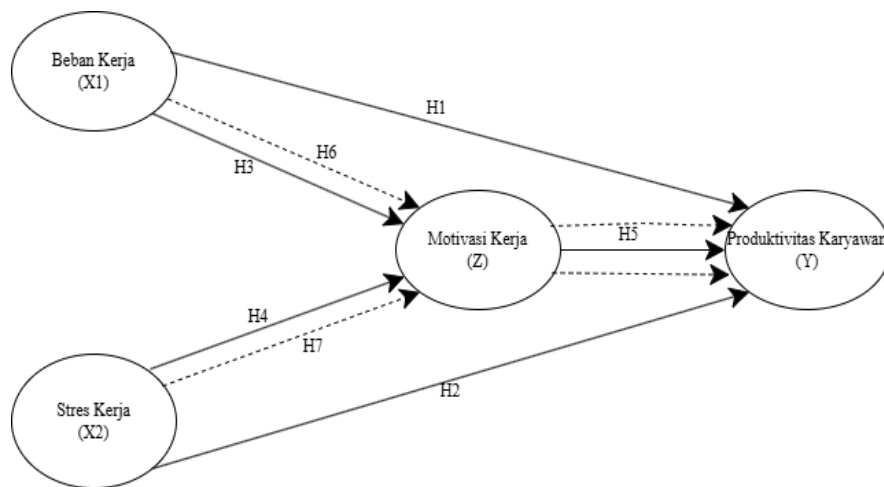
Menurut E. Chandra *et al.* (2021) Motivasi kerja merupakan faktor penting dalam mendorong karyawan mencapai kinerja optimal. Stres kerja yang dialami

karyawan dapat mempengaruhi motivasi kerja yang kemudian berdampak pada produktivitas. Hasil penelitian Laili & Wildan (2025), Hayati (2021), dan Ismartaya *et al.* (2023) menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh stres kerja terhadap produktivitas karyawan. Berdasarkan pernyataan di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H7: Stres kerja berpengaruh negatif terhadap produktivitas karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

2.8 Kerangka Penelitian Teoritis

Berdasarkan uraian peneliti tentang Pengaruh Beban Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Generasi Z Di Kabupaten Jepara maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka Teoritis

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif karena data yang diperoleh berupa angka dan dianalisis menggunakan teknik statistik untuk mengetahui hubungan serta pengaruh antar variabel penelitian. Menurut Sugiyono (2023) Metode kuantitatif merupakan metode tradisional. Berdasarkan filsafat *positivisme*, metode ini dikenal sebagai *positivisme*. Karena ia memenuhi prinsip-prinsip ilmiah seperti konkrit atau empiris, obyektif, terukur, rasional, dan sistematis, metode ini dianggap sebagai metode ilmiah. Metode ini dapat ditemukan dan dikembangkan berbagai teknologi baru, sehingga disebut sebagai metode penemuan. Karena data penelitian berupa angka, metode ini juga disebut sebagai metode kuantitatif.

3.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek beserta seluruh karakteristik dan sifatnya yang ditetapkan oleh peneliti yang kemudian ditarik kesimpulan, tidak terbatas pada manusia tetapi juga mencakup berbagai benda alam lainnya (Sugiyono, 2023: 126). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Generasi Z (kelahiran tahun 1997–2012) yang bekerja di berbagai perusahaan di wilayah Kabupaten Jepara. Merujuk pada data BPS KAB JEPARA (2025), jumlah Generasi Z pada rentang usia produktif (14–29 tahun) mencapai sekitar 318.945 jiwa.

3.2 Sampel Dan Teknik Sampling

Sampel merupakan bagian dari populasi yang mencerminkan karakteristiknya secara keseluruhan. Populasi bersifat luas, sehingga peneliti tidak dapat mempelajari seluruhnya akibat keterbatasan waktu, dana, dan sumber daya manusia, maka peneliti dapat memanfaatkan sampel yang diambil dari populasi tersebut. Analisis sampel tersebut kemudian dapat digeneralisasikan ke populasi secara keseluruhan (Agung & Yuesti, 2019: 39).

Dalam penelitian ini, pengambilan sampel dilakukan melalui metode *nonprobability sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan kesempatan yang sama bagi setiap elemen atau anggota populasi untuk terpilih sebagai sampel (Agung & Yuesti, 2019: 46). Teknik yang digunakan adalah *purposive sampling*, yang melibatkan pemilihan berdasarkan pertimbangan tertentu yang relevan.

Kriteria responden yang telah ditentukan oleh peneliti sebagai berikut:

- a) Merupakan karyawan yang termasuk dalam Generasi Z (rentang usia 17–29 tahun).
- b) Bekerja di wilayah Kabupaten Jepara.
- c) Memiliki pengalaman kerja minimal 1 tahun, untuk memastikan responden telah memahami kondisi pekerjaan.
- d) Bekerja secara aktif (bukan pekerja magang atau sementara).

Adapun rumus menurut Darwin, Mamondol, *et al.* (2021:121) yang digunakan dalam menentukan jumlah sampel yang diketahui jumlah populasinya dapat menggunakan rumus Slovin :

$$S = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1}$$

S = Ukuran sampel

N = Ukuran Populasi

d^2 = Signifikansi yang diharapkan 10%

Oleh karena itu, perhitungan ukuran sampel berdasarkan rumus Slovin diuraikan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} S &= \frac{N}{N \cdot d^2 + 1} \\ &= \frac{318.945}{318.945 \cdot 0,1^2 + 1} \\ &= \frac{318.945}{3.190,45} \\ &= 99,99 \end{aligned}$$

Jumlah sampel minimum yang diperlukan dalam penelitian ini adalah sebanyak 99,99 responden, atau dibulatkan menjadi 100 yang mewakili karyawan Generasi Z di Kabupaten Jepara.

3.3 Variabel Penelitian

3.3.1 Variabel Dependen

Variabel terikat ialah variabel yang ditentukan atau dipengaruhi oleh variabel bebas (Agung & Yuesti, 2019:22). Yang dimaksud dengan variabel terikat pada penelitian ini adalah Produktivitas Karyawan.

3.3.1.1 Produktivitas Karyawan

Menurut Ismartaya *et al.* (2023) Produktivitas karyawan merupakan perbandingan antara hasil kerja yang dicapai dengan waktu yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan. Produktivitas karyawan mencerminkan kemampuan karyawan dalam menghasilkan *output* secara efektif dan efisien, baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Tingkat produktivitas yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan mampu bekerja secara optimal dalam mencapai target yang telah ditetapkan.

3.3.2 Variabel Independen

Variabel bebas (*independent*) adalah variabel yang mempengaruhi atau menyebabkan perubahan variabel terikat (Agung & Yuesti, 2019:22). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Beban Kerja dan Stres Kerja.

3.3.2.1 Beban Kerja

Menurut Mahawati *et al.* (2021:4) Beban kerja merupakan volume pekerjaan yang dibebankan kepada tenaga kerja baik berupa fisik maupun mental yang menjadi tanggung jawabnya. Beban kerja muncul sebagai konsekuensi dari tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan kemampuan karyawan. Beban kerja yang tidak seimbang dengan kapasitas individu dapat menimbulkan kelelahan, kejenuhan, bahkan stres kerja yang berdampak pada penurunan produktivitas karyawan.

3.3.2.2 Stres Kerja

Menurut Mahawati *et al.* (2021: 54) Stres kerja adalah kondisi ketegangan yang terjadi akibat ketidakseimbangan antara karakteristik individu dengan tuntutan pekerjaan. Stres kerja dapat mempengaruhi kondisi fisik dan psikologis karyawan, seperti emosi, proses berpikir, dan perilaku dalam bekerja. Apabila tidak dikelola dengan baik, stres kerja dapat berdampak negatif terhadap kinerja dan produktivitas karyawan.

3.3.3 Variabel Mediasi

Variabel mediasi merupakan variabel yang menjelaskan mekanisme hubungan antara variabel independen dan variabel dependen, sehingga pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen terjadi melalui variabel mediator (Agung & Yuesti, 2019). Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah motivasi kerja.

3.3.3.1 Motivasi Kerja

Menurut E. Chandra *et al.* (2021) motivasi kerja merupakan dorongan atau kekuatan dalam diri seseorang yang menggerakkan individu untuk bekerja secara efektif dan mencapai tujuan tertentu. Motivasi kerja dapat berasal dari faktor internal maupun eksternal yang mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal, sehingga mampu meningkatkan semangat kerja dan kinerja yang dihasilkan.

3.4 Definisi Konsep Dan Operasional

Tabel 3. Definisi Konsep Dan Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi Konsep	Definisi Operasional	
			Indikator	Skala Pengukuran
1.	Beban Kerja (X1)	Beban kerja adalah volume pekerjaan yang	1) Banyaknya Pekerjaan	Skala Likert 1-5

		dibebankan kepada tenaga kerja baik berupa fisik maupun mental dan menjadi tanggung jawabnya. Setiap pekerjaan merupakan beban bagi pelakunya dan masing-masing tenaga kerja mempunyai kemampuan sendiri untuk menangani beban kerjanya sebagai beban kerja yang dapat berupa beban kerja fisik, mental atau sosial (Mahawati <i>et al.</i> , 2021).	2) Target Kerja 3) Kebosanan 4) Kelebihan Beban 5) Tekanan Kerja (Ali <i>et al.</i> , 2022)	
2.	Stres Kerja (X2)	Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidak seimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang karyawan (Setiyawati & Kusmanto, 2024).	1) Kondisi Pekerjaan 2) Masalah Peran 3) Hubungan Interpersonal 4) Kesempatan Pengembangan Karir 5) Struktur dan Iklim Organisasi (Ni <i>et al.</i> , 2022)	Skala Likert 1-5
3.	Produktivitas Karyawan (Y)	Produktivitas karyawan adalah kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan target yang sudah ditentukan dengan tingkat kualitas dan kuantitas dari hasil produksi yang baik. Sehingga dengan hal tersebut perusahaan dapat menilai produktivitasnya meningkat atau menurun (Ariyanto & Heriyanti, 2023).	1) Kemampuan 2) Meningkatkan Hasil Yang Dicapai 3) Semangat Kerja 4) Pengembangan Diri 5) Mutu 6) Efisiensi (Sutrisno, 2016)	Skala Likert 1-5
4.	Motivasi Kerja (Z)	Motivasi kerja merupakan keinginan seseorang untuk bekerja dan merupakan kekuatan	1) Kebutuhan Fisik 2) Kebutuhan Akan	Skala Likert 1-5

		atau daya penggerak untuk melakukan tugas atau bekerja dengan efektif dan bekerja sama untuk mencapai tujuan yang menjadi pemenuhan berbagai kebutuhan dirinya (E. Chandra <i>et al.</i> , 2021).	Keamanan Dan Keselamatan 3) Kebutuhan Sosial 4) Kebutuhan Akan Penghargaan Diri 5) Kebutuhan Perwujudan Diri (Hasibuan, 2017)	
--	--	---	---	--

3.5 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang dilakukan pada penelitian ini adalah dengan menggunakan Skala *Likert*. Skala ini digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang, atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala *likert* mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif (Agung & Yuesti, 2019). Penelitian ini mengukur variabel dengan skala *likert* guna mengidentifikasi kekuatan kesetujuan subjek pada suatu pernyataan. Skala *likert* yang diterapkan memiliki minimal lima kategori atau kategori dengan jumlah ganjil :

- 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
- 2 = Tidak Setuju (TS)
- 3 = Kurang Setuju (KS)
- 4 = Setuju (S)
- 5 = Sangat Setuju (SS)

3.6 Alat Analisis

3.6.1 Evaluasi Outer Model

Evaluasi terhadap model indikator reflektif meliputi beberapa bagian yaitu (1) *Convergent validity*, (2) *Discriminant validity*, (3) *Composite reliability*,

3.6.1.1 Convergent Validity

Convergent validity mengukur besarnya korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Pada evaluasi *convergent validity* dari pemeriksaan individual item *reliability*, dapat dilihat dari nilai *standardized loading factor*. *Standardized loading factor* menggambarkan besarnya korelasi antara setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Nilai kuadrat dari nilai loading factor disebut *communalities*. Nilai ini menunjukkan persentase konstruk mampu menerangkan variasi yang ada dalam indikator. Nilai *loading factor* ≥ 0.7 dikatakan ideal, artinya indikator tersebut valid mengukur konstruk yang dibentuknya. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading factor* sebesar 0,5 masih dapat diterima pada penelitian tahap awal pengembangan skala pengukuran. (Gunistiyo *et al.*, 2024).

3.6.1.2 Discriminant Validity

Discriminant validity dari model reflektif dievaluasi melalui *cross loading*, kemudian dibandingkan nilai AVE dengan kuadrat dari nilai korelasi antar konstruk (atau membandingkan akar kuadrat AVE dengan korelasi antar

konstruknya). Ukuran *cross loading* adalah membandingkan korelasi indikator dengan konstruknya dan konstruk dari blok lainnya.

Metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah membandingkan nilai *square root of average variance extracted (AVE)* setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model ini. Jika nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik (Gunistiyo *et al.*, 2024).

3.6.1.3 Composite reliability

Composite reliability blok indikator yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu *internal consistency*. Nilai batas ≥ 0.7 dapat diterima, dan nilai ≥ 0.8 sangat memuaskan (Gunistiyo *et al.*, 2024).

3.6.2 Evaluasi Inner Model (Model Struktural)

Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone Geisser Q-square test* untuk *predictive relevan* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur *structural* (Gunistiyo *et al.*, 2024).

3.6.2.1 R-square (R²)

Nilai R² menggambarkan pengaruh keseluruhan variabel eksogen/ endogen terhadap endogen lainnya. Interpretasi nilai R² sama dengan interpretasi R² regresi linear, yaitu besarnya *variability variabel endogen* yang mampu dijelaskan oleh *variabel eksogen.*, Nilai *R-square* 0.75, 0.50 dan 0.25 mengandung arti pengaruh *substantif* (tinggi), moderat dan lemah (Gunistiyo *et al.*, 2024).

3.6.2.2 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *bootstrapping* pada SmartPLS dengan tingkat signifikansi sebesar 5% ($\alpha = 0,05$). Kriteria pengambilan keputusan didasarkan pada nilai *t-statistics* dan *p-value* sebagai berikut (Gunistiyo *et al.*, 2024):

- Jika nilai *t-statistics* $> 1,96$ dan *p-value* $< 0,05$, maka hipotesis diterima atau terdapat pengaruh yang signifikan antar variabel.
- Jika nilai *t-statistics* $\leq 1,96$ dan *p-value* $\geq 0,05$, maka hipotesis ditolak atau tidak terdapat pengaruh yang signifikan antar variabel.