

**EFEK MEDIASI MOTIVASI KERJA TERHADAP STRES KERJA DENGAN
PENGARUH BEBAN KERJA DAN KEPEMIMPINAN
(STUDI PADA PT. FURNITURE X)**

Jemmy Nova Euis Safutri¹, Hardani Widhiastuti², Rusmalia Dewi³,

¹Universitas Semarang, Indonesia, novaje01@gmail.com

²Universitas Semarang, Indonesia, hardanipsikologi@dosen.usm.ac.id

³Universitas Semarang, Indonesia, liadewi@usm.ac.id

DOI: <https://doi.org/10.35449/jemasi.v21i1.917>

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh beban kerja dan kepemimpinan terhadap stres kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan bagian produksi PT. Bringin Jati Indah. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori. Jumlah responden sebanyak 150 orang yang dipilih melalui teknik simple random sampling. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner yang disusun berdasarkan indikator variabel beban kerja, kepemimpinan, motivasi kerja, dan stres kerja. Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (SmartPLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap stres kerja, sementara kepemimpinan berpengaruh negatif signifikan terhadap stres kerja. Selain itu, beban kerja berpengaruh negatif terhadap motivasi kerja, sedangkan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja terbukti berpengaruh negatif terhadap stres kerja. Secara tidak langsung, motivasi kerja memediasi pengaruh beban kerja dan kepemimpinan terhadap stres kerja secara signifikan. Temuan ini menegaskan pentingnya peran motivasi kerja dalam mereduksi dampak negatif stres akibat tekanan pekerjaan dan gaya kepemimpinan di lingkungan kerja produksi.

Kata Kunci : Motivasi Kerja, Stres Kerja, Beban Kerja, Kepemimpinan

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan komponen utama dalam menjamin keberhasilan dan keberlanjutan sebuah organisasi. Di tengah tekanan kompetisi global, transformasi teknologi, dan target produktivitas yang semakin tinggi, perusahaan dituntut tidak hanya menyediakan sistem kerja yang efisien, tetapi juga memperhatikan aspek psikologis dan kesejahteraan karyawan, khususnya dalam mengelola stres kerja (Nasrul et al., 2023). Keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kapasitas individu sangat menentukan performa kerja yang optimal.

Dalam konteks industri manufaktur, khususnya di bagian produksi, beban kerja sering kali menjadi pemicu utama stres kerja. Target harian yang tinggi, lembur berkelanjutan, dan tekanan waktu menyebabkan ketegangan fisik dan psikologis pada karyawan. Namun, beban kerja bukan satu-satunya faktor. Kepemimpinan yang tidak efektif juga dapat memperparah kondisi ini seperti pemimpin yang otoriter, tidak komunikatif, atau tidak responsif terhadap kebutuhan bawahannya kerap menyebabkan turunnya motivasi kerja dan meningkatnya tekanan mental.

Berbagai penelitian sebelumnya telah mengungkap pengaruh beban kerja terhadap stres kerja (Vanchapo, 2020), maupun dampak kepemimpinan terhadap motivasi dan stres (Utomo et al., 2020). Akan tetapi, masih terdapat kesenjangan penelitian dalam melihat peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi yang dapat menjelaskan lebih mendalam bagaimana beban kerja dan kepemimpinan saling berinteraksi dalam memengaruhi stres kerja secara tidak langsung.

Keunikan dari penelitian ini terletak pada pendekatannya yang menyatukan tiga variabel utama (beban kerja, kepemimpinan, dan stres kerja) dengan motivasi kerja sebagai mediator, serta dilakukan secara kontekstual pada karyawan. PT. Furniture X merupakan sebuah perusahaan yang bergerak pada bidang manufaktur mebel ekspor. Perusahaan ini memiliki karyawan total keseluruhan mencapai 280 orang yang menduduki semua job desk yang ada di perusahaan. Permasalahan yang sering terjadi pada PT. Furniture X adalah pada bidang produksi dimana terjadi keluar masuk karyawan yang signifikan sejak 6 bulan terakhir. Bidang produksi yang bekerja menggunakan fisik ini sangat riskan dengan adanya kelelahan kerja yang dialami pekerja. Hasil ini didukung dengan hasil wawancara yang diperoleh dimana karyawan sering ijin untuk tidak masuk karena kelelahan akibat dari lembur hari sebelumnya. Karyawan yang sering lembur pada hari sebelumnya maka biasanya ada beberapa karyawan yang ijin tidak berangkat kerja. Permasalahan yang timbul dapat disimpulkan bahwa dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu beban kerja, kepemimpinan, dan motivasi kerja sehingga menyebabkan karyawan mengalami stres kerja yang jarang dikaji secara mendalam dalam konteks psikologi kerja di industri mebel lokal.

Melalui penelitian ini, diharapkan muncul pemahaman yang lebih komprehensif tentang bagaimana organisasi dapat mengelola beban kerja dan kepemimpinan secara strategis, dengan tetap mempertahankan motivasi kerja sebagai kunci utama dalam menekan tingkat stres di lingkungan produksi.

KAJIAN LITERATUR

Beban kerja

Beban kerja dan ekspektasi yang tinggi sebenarnya dapat meningkatkan produktivitas, tetapi ketika pekerja terbebani, hasilnya turun. Beban kerja seseorang atau kelompok merupakan penjumlahan dari semua tugas dan tanggung jawab yang diharapkan dapat mereka laksanakan dalam jangka waktu tertentu (Saputra, 2021). Seorang karyawan yang mengelola suatu pekerjaan mungkin mengalami stres karena tuntutan pribadi yang ditimbulkan oleh beban

kerja yang terus bertambah. Beban kerja adalah total aktivitas atau tugas yang harus diselesaikan oleh seseorang dalam periode waktu tertentu (Saputra, 2021). Beban kerja dapat dibedakan menjadi beban kerja fisik dan mental, serta beban kerja kuantitatif (jumlah pekerjaan) dan kualitatif (tingkat kesulitan pekerjaan). Jika beban kerja tidak sesuai dengan kapasitas individu, maka hal ini dapat menimbulkan tekanan psikologis dan penurunan produktivitas (Zaidan & Juariyah, 2020).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa beban kerja yang terlalu tinggi sering kali dikaitkan dengan stres kerja (Rajasa & Suarmanayasa, 2023). Ketika seorang karyawan dihadapkan pada tuntutan pekerjaan yang terus meningkat tanpa diimbangi dengan sumber daya yang memadai (seperti waktu, alat kerja, atau dukungan), maka ia berpotensi mengalami kelelahan kerja (work fatigue) yang mengarah pada stres kronis. Di sisi lain, beban kerja yang terlalu rendah juga dapat berdampak negatif, yaitu menimbulkan kebosanan dan kehilangan makna dalam bekerja (Dewi et al., 2023). Teori motivasi juga memberikan dua pandangan terhadap beban kerja. Teori motivasi pendekatan menyatakan bahwa individu akan merasa tertantang dan terdorong menyelesaikan beban kerja tinggi jika mereka merasa pekerjaan itu bermakna. Sementara teori motivasi penghindaran melihat bahwa beban kerja tinggi dapat membuat individu menghindari tanggung jawab dan kehilangan komitmen kerja. Dalam konteks ini, motivasi kerja berperan penting dalam menentukan arah respons terhadap beban kerja tinggi.

Kepemimpinan

Seorang pemimpin adalah seseorang yang memotivasi pengikutnya untuk menjalankan tugasnya dan mencapai tujuan organisasi (Ghufron, 2020). Eksekutif harus hadir dan mendukung anggota staf mereka setiap saat, membimbing potensi penuh mereka dengan cara yang tidak pantas, menantang, dan cenderung menyebabkan stres dan depresi. Menurut Hidayati dan Jaya (2023), tugas seorang pemimpin adalah mengawasi dan mengkoordinasikan semua operasional suatu organisasi. Ketika atasan mendelegasikan wewenang kepada bawahan, yang terakhir pada gilirannya memutuskan seberapa stres di tempat kerja. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi, mengarahkan, dan memfasilitasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi (Ghufron, 2020). Pemimpin yang efektif juga dapat memfasilitasi terbentuknya motivasi intrinsik karyawan dengan memberikan apresiasi, kesempatan pengembangan, dan tujuan kerja yang bermakna. Dengan kata lain, kepemimpinan tidak hanya berperan langsung terhadap stres kerja, tetapi juga memiliki pengaruh tidak langsung melalui peningkatan motivasi kerja. Oleh karena itu, dalam penelitian ini kepemimpinan diuji sebagai faktor penting yang memengaruhi stres kerja, baik secara langsung maupun melalui motivasi.

Motivasi Kerja

Menurut Hamzah (2016: 85), dorongan intrinsik seseorang untuk mengambil tindakan dalam mengejar tujuannya itulah yang mendorong motivasi. Memiliki tujuan dalam pikiran sangat penting untuk membangkitkan motivasi, yang pada gilirannya mendorong tindakan

menuju tujuan tersebut. Tingkat stres terkait pekerjaan karyawan dapat dikurangi dengan peningkatan motivasi. Periode stres rendah akan mengikuti periode motivasi tinggi. Tingkat stres karyawan akan meningkat ke arah lain jika mereka tidak termotivasi untuk bekerja.

Dalam praktiknya, motivasi kerja dapat muncul karena berbagai faktor: kebutuhan finansial, keinginan untuk berprestasi, pengakuan dari atasan, kesempatan berkembang, serta suasana kerja yang kondusif. Herzberg membedakan antara motivator (faktor intrinsik seperti pencapaian, pengakuan, dan pekerjaan itu sendiri) dan hygiene factors (faktor ekstrinsik seperti gaji, hubungan kerja, dan kebijakan perusahaan). Keduanya harus dikelola secara seimbang agar motivasi kerja tetap tinggi. Motivasi juga memiliki hubungan erat dengan stres kerja. Individu yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung lebih mampu menghadapi tekanan kerja, karena mereka memiliki orientasi tujuan yang jelas dan menganggap tantangan sebagai peluang pengembangan diri. Sebaliknya, rendahnya motivasi dapat memperparah dampak stres dan membuat individu kehilangan daya juang. Oleh karena itu, motivasi kerja dianggap sebagai variabel mediasi yang penting dalam menjembatani pengaruh faktor eksternal seperti beban kerja dan kepemimpinan terhadap stres kerja.

Stres Kerja

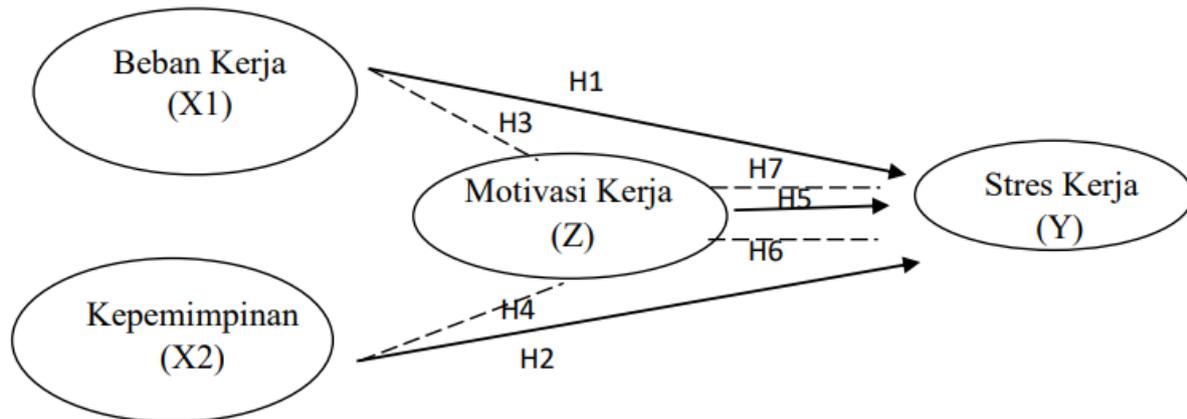
Stres kerja merupakan kondisi psikologis yang dialami individu ketika terdapat ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan atau sumber daya yang dimiliki individu dalam menghadapinya (Mangkunegara, 2018). Robbins & Judge (2018) menegaskan bahwa stres kerja dapat bersumber dari tekanan tugas, konflik peran, beban kerja yang tinggi, serta kurangnya dukungan sosial di tempat kerja. Stres ini bukan hanya berdampak pada kesejahteraan psikologis karyawan, tetapi juga menurunkan produktivitas kerja, loyalitas, dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berbagai gejala stres kerja muncul dalam bentuk reaksi fisik (seperti kelelahan, gangguan tidur, atau gangguan pencernaan), gejala psikologis (seperti kecemasan, mudah marah, dan depresi), serta gejala perilaku (seperti meningkatnya absen, penurunan produktivitas, dan perilaku menyimpang). Beehr dan Newman (dalam Waluyo, 2019) mengategorikan stres kerja ke dalam gejala psikologis, fisiologis, dan perilaku, yang seluruhnya dapat berdampak negatif jika tidak ditangani dengan baik.

Pekerja mengalami stres ketika mereka tidak puas dengan pekerjaan mereka (Kynat et al., 2023). Kecemasan, kurangnya kegembiraan, kemarahan, frustrasi, kebosanan, kelelahan, dan ketidaktertarikan adalah semua perasaan signifikan yang mungkin dialami akibat stres. Menurut Hasibuan (2017: 64), faktor-faktor yang berkontribusi terhadap stres kerja antara lain tantangan dan beban kerja yang berlebihan, sikap kepemimpinan yang tidak masuk akal dan tidak adil, kurangnya waktu dan sumber daya, ketidaksepakatan di antara rekan kerja mengenai tujuan atau kelompok, gaji yang rendah, dan masalah pribadi. Bentrokan kepribadian dan variabel individu lainnya adalah akar dari stres di tempat kerja (Akhmad et al., 2022).

Kerangka Pemikiran

Beban kerja dan kepemimpinan adalah dua dari banyak variabel yang memengaruhi tingkat stres karyawan di tempat kerja, menurut landasan teoretis dari studi sebelumnya. Memotivasi pekerja di tempat kerja membantu mengurangi tingkat stres mereka di tempat kerja. Kepemimpinan dan beban kerja adalah dua karakteristik yang mungkin berdampak langsung pada stres karyawan di tempat kerja. Dorongan intrinsik karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan baik diyakini dapat memoderasi hubungan antara kepemimpinan, beban kerja, dan stres dalam pekerjaan. Berdasarkan uraian yang diberikan, di bawah ini adalah rangkuman kerangka pemikiran kajian tersebut:



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. H1: Beban kerja berpengaruh positif terhadap stres kerja.
2. H2: Kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap stres kerja.
3. H3: Beban kerja berpengaruh negatif terhadap motivasi kerja.
4. H4: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.
5. H5: Motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap stres kerja.
6. H6: Motivasi kerja memediasi pengaruh beban kerja terhadap stres kerja.
7. H7: Motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap stres kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif sebagai teknik utama dalam pengumpulan dan analisis data. Pendekatan ini dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian yang ingin mengumpulkan data secara sistematis dan objektif melalui instrumen kuesioner. Data yang diperoleh akan digunakan untuk memahami secara mendalam faktor-faktor yang mempengaruhi stres terkait pekerjaan, keputusan yang berkaitan dengan cedera kerja, serta motivasi kerja yang berfungsi sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut.

Penelitian dilakukan di jalur produksi Objek pada PT. Furniture X yang berlokasi di Jepara. Lokasi ini dipilih karena aktivitas produksinya memiliki potensi stres kerja dan risiko cedera yang tinggi, serta relevan dengan konteks penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di bagian produksi PT. Furniture X yang berjumlah 150 orang. Populasi ini terdiri dari beberapa bagian kerja, yaitu bagian pembahanan (8 orang), produksi

ukir (25 orang), machining (25 orang), perakitan (30 orang), finishing (20 orang), packing (15 orang), PPIC (10 orang), engineering (12 orang), dan QC (5 orang).

Pendekatan sampling jenuh digunakan sebagai metode sampling. Proses pemilihan sampel yang representatif dari populasi yang lebih besar dikenal sebagai sampling saturasi atau sensus (Sugiyono, 2012) dengan menggunakan seluruh 150 karyawan dijadikan responden dalam penelitian ini. Pengolahan dan analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0, yang memungkinkan analisis dengan pendekatan Partial Least Square (PLS). Penilaian data dalam model ini dilakukan melalui dua tahap, yaitu pengujian model luar (outer model) untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas indikator, serta pengujian model dalam (inner model) untuk menguji hubungan antar variabel dalam model struktural. Dengan pendekatan ini, hasil analisis diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih jelas dan akurat mengenai pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel dalam konteks kerja di PT. Furniture X.

HASIL DAN PEMBAHASAN

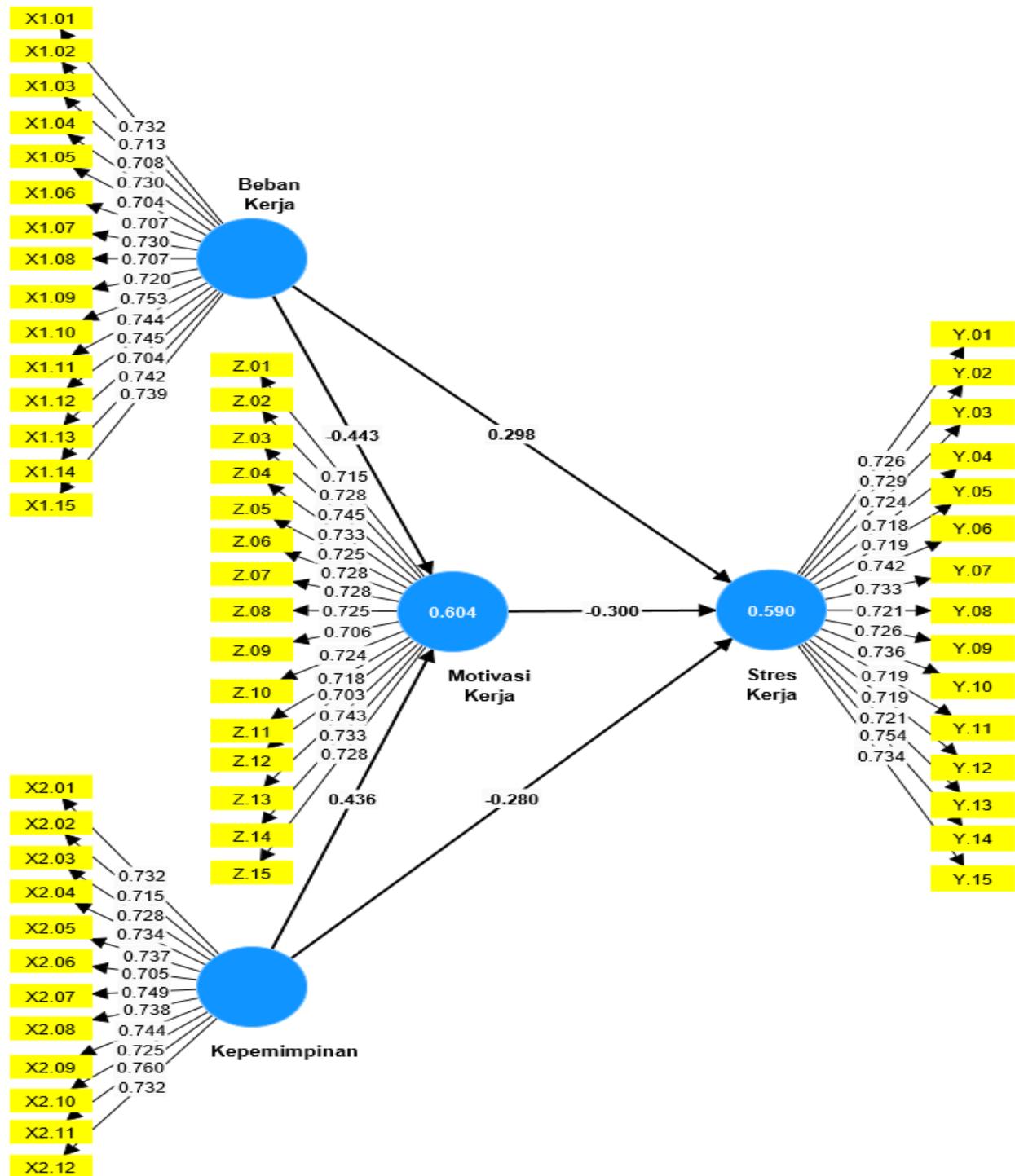
Uji Validitas

Validitas konvergen dan diskriminan merupakan komponen dari uji validitas Kuadrat Terkecil Parsial (PLS).

1. Validitas Konvergen

Pengecekan output gabungan dan cross loading alat ukur (kuisisioner) adalah bagaimana pengujian validitas konvergen dilakukan. Apakah suatu model valid dan memenuhi validitas konvergen atau tidak tergantung pada kelayakan model tersebut. Semuanya diperiksa dalam hal pengujian validitas; tidak ada variabel yang tidak valid atau signifikan secara statistik. Semua indikasi dengan nilai pemuatan luar lebih besar dari 0,6 memperjelas poin ini. Secara keseluruhan, validitas konvergen dari temuan Uji dapat ditunjukkan pada diagram faktor pembebanan keluaran PLS berikut:

Kuesioner diberikan untuk mengamati output gabungan dan pemuatan silang untuk memastikan hasil pengujian validitas konvergen. Pengujian validitas konvergen mengkonfirmasi validitas dan signifikansi statistik dari semua variabel, menunjukkan bahwa kelayakan model memberikan dasar untuk menilai validitas konvergen. Secara keseluruhan, validitas konvergen dari temuan Uji dapat ditunjukkan pada diagram faktor pembebanan keluaran PLS berikut:



Gambar 2. Hasil Output Loading Factor

2. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Pengecekan kemampuan model validitas diskriminan juga dapat dilakukan dengan membandingkan nilai Ave konsep dengan nilai korelasinya.

Tabel 1. Nilai Cross Loading dari Indikator yang terkait

Variabel	AVE (Average Variance Ectracted)
Beban kerja	0,526
Kepemimpinan	0,538
Stres kerja	0,530
Motivasi kerja	0,526

(Sumber data primer oleh peneliti, 2024)

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan hasil bahwa nilai AVE pada semua variabel menunjukkan > 0,5 dan dengan demikian variabel-variabel adalah valid.

Uji Reliabilitas

Keandalan komposit dan Alpha Cronbach adalah dua cara untuk mengevaluasi uji reliabilitas ini. Batas untuk ketergantungan komposit dan Alpha Cronbach adalah 0,7.

Tabel 2. Composite Reliability dan Cronbach Alpha

Variabel	Cronbach's Alfa	Reliabilitas Komposit	Ket
Beban kerja	0,936	0,937	Reliable
Kepemimpinan	0,922	0,924	Reliable
Stres kerja	0,937	0,937	Reliable
Motivasi kerja	0,936	0,937	Reliable

(Sumber data primer oleh peneliti, 2024)

Data tabel menunjukkan bahwa nilai reliabilitas Alfa dan komposit Cronbach untuk semua variabel lebih dari 0,7. Ini mungkin karena faktor beban kerja, kepemimpinan, stres di tempat kerja, dan motivasi relatif stabil, atau karena metode penilaiannya sangat konstan.

Analisis Model Struktural

Model analisis struktur menggunakan uji kuadrat-R pada konstruksi dependen dan uji signifikansi pada ketergantungan parameter dinamis.

1. R-Square

Tabel 3. Pengujian Goodness of Fit (R-Square)

Variabel	R-Square	R-Square adjusted
Stres kerja	0,590	0,582
Motivasi kerja	0,604	0,598

(Sumber data primer oleh peneliti, 2024)

Menurut data pada Tabel 3, kita dapat melihat bahwa motivasi kerja menyumbang 60,4% dari varians stres kerja, dengan nilai R-Square sebesar 0,590, atau 59%.

2. Q-Square

Tabel 4. Pengujian Predictive relevance (Q-Square)

Variabel	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Beban kerja	2250.000	2250.000	
Kepemimpinan	1800.000	1800.000	
Stres kerja	2250.000	1566.712	0.304
Motivasi kerja	2250.000	1554.198	0.309

(Sumber data primer oleh peneliti, 2024)

Dari data 3 diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa nilai *Q-Square* sebesar 0,304 dan 0,309 yang artinya model cukup moderat atau cukup kuat untuk memprediksi.

3. Uji Signifikansi (*Bootstrapping*)

Bootstrap adalah uji statistik yang membandingkan statistik-t, tabel-t, dan nilai-P untuk menentukan apakah hipotesis awal diterima atau ditolak. Jika nilai-t statistiknya besar, ini menunjukkan bahwa indikatornya cukup mendominasi dalam mengukur variabel. Setelah pengujian selesai, estimasi pengukuran dan kesalahan standar dihitung menggunakan observasi aktual daripada asumsi statistik.

Di sini, kami menerapkan metode bootstrap, yang menyatakan bahwa kami menerima H_a dan menolak H_o jika nilai-T secara signifikan lebih dari 0,05 (yaitu, 1,96 dalam contoh ini) atau nilai-p kurang dari 0,05. Tapi itu sama benarnya ke arah lain.

Tabel 5. Hasil T Statistik

Hipotesis	Variabel	Original sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P Values
H1	Beban Kerja (X1) -> Stres Kerja (Y)	0.298	0.307	0.127	2.343	0.019
H2	Kepemimpinan (X2) -> Stres Kerja (Y)	-0.280	-0.280	0.078	3.575	0.000
H3	Beban Kerja (X1) -> Motivasi Kerja (Z)	-0.443	-0.443	0.074	6.005	0.000
H4	Kepemimpinan (X2) -> Motivasi Kerja (Z)	0.436	0.438	0.062	6.976	0.000
H5	Motivasi Kerja (Z) -> Stres Kerja (Y)	-0.300	-0.294	0.132	2.277	0.023

Dari data 5 diatas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis

	Hipotesis	Keterangan
H1	Beban kerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan stres kerja	Diterima
H2	Kepemimpinan memiliki hubungan yang negatif dan tidak signifikan dengan stres kerja	Diterima
H3	Beban kerja memiliki hubungan yang negatif dan tidak signifikan dengan motivasi kerja	Diterima
H4	Kepemimpinan memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan motivasi kerja	Diterima
H5	Motivasi kerja memiliki hubungan yang negatif dan tidak signifikan dengan stres kerja	Diterima
H6	Motivasi kerja memediasi hubungan antara beban kerja dengan stres kerja secara positif signifikan	Diterima
H7	Motivasi kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan dengan stres kerja secara positif signifikan	Diterima

PEMBAHASAN

1. Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja dengan nilai t-statistik sebesar $2,343 > 1,96$ dan nilai $p = 0,019 < 0,05$. Artinya, semakin tinggi beban kerja yang diterima karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat stres kerja yang mereka alami.

Temuan ini sejalan dengan teori stres kerja oleh Robbins (2003) yang menyebutkan bahwa beban kerja berlebih merupakan salah satu sumber utama stres di tempat kerja. Penelitian ini juga mendukung hasil studi dari Wulandari (2019) yang menemukan bahwa tingginya volume pekerjaan secara signifikan meningkatkan tekanan mental dan emosional karyawan, terutama di sektor manufaktur. Namun, hasil ini berbeda dengan penelitian Rahmawati (2020) yang menyatakan bahwa beban kerja tidak selalu menimbulkan stres apabila perusahaan menyediakan sistem pendukung yang baik, seperti pelatihan manajemen waktu dan supervisi yang responsif.

2. Kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan dengan stres kerja

Hasil penelitian menunjukkan nilai p sebesar $0,000 < 0,05$, dampak langsung kepemimpinan terhadap stres kerja ditetapkan sebesar 3,575, yaitu lebih dari 1,96. Temuan ini berbeda dengan penelitian Gibson et al. (2012) dan Indrawati (2020) yang menyatakan bahwa

kepemimpinan yang baik, seperti kepemimpinan transformasional, bisa secara nyata menurunkan stres karyawan. Dalam penelitian mereka, pemimpin yang bisa memberi dukungan, motivasi, dan arahan yang jelas cenderung membuat karyawan merasa lebih tenang dan tidak tertekan dalam bekerja. Kondisi di PT. Furniture X kemungkinan besar berbeda, karena kepemimpinan yang diterapkan belum terlalu terasa dampaknya oleh karyawan di lapangan. Pemimpin mungkin belum banyak berinteraksi langsung dengan pekerja di bagian produksi atau belum memberikan dukungan emosional yang dibutuhkan. Akibatnya, meskipun ada kepemimpinan, karyawan tetap merasakan stres kerja yang cukup tinggi.

3. Beban kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan dengan motivasi kerja

Hasil menunjukkan nilai $t = 6,005 > 1,96$ dan $p = 0,000 < 0,05$, namun arah hubungan yang negatif menunjukkan bahwa semakin tinggi beban kerja, justru motivasi kerja menurun. Meskipun signifikan, hubungan ini bersifat negatif, menandakan bahwa beban kerja menjadi faktor penghambat dalam mendorong motivasi kerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan studi Sutrisno (2015) yang menunjukkan bahwa beban kerja fisik yang berlebihan dapat menurunkan semangat kerja, khususnya dalam pekerjaan yang bersifat monoton dan tekanan waktu tinggi. Berbeda dengan Saragih (2020) yang menemukan bahwa beban kerja dapat memotivasi karyawan bila dipersepsikan sebagai tantangan (*challenge stressor*), bukan hambatan.

Penelitian sebelumnya seperti oleh Wicaksono (2020) dan Amalia (2021) yang menemukan bahwa beban kerja berlebih secara signifikan menurunkan motivasi kerja. Perbedaan ini bisa jadi disebabkan oleh perbedaan sektor industri, budaya kerja, dan tingkat ketahanan mental karyawan. Pada sektor padat karya seperti industri furnitur, karyawan mungkin sudah terbiasa bekerja di bawah tekanan sehingga beban kerja tidak langsung menurunkan motivasi mereka. Hal ini membuka peluang untuk penelitian lanjutan yang lebih mendalam. Perlu dianalisis lebih lanjut faktor-faktor apa saja yang bisa menjadi penyeimbang antara tingginya beban kerja dan tetap terjaganya motivasi kerja, misalnya seperti sistem insentif, iklim kerja yang mendukung, atau peran rekan kerja. Pemahaman ini sangat penting bagi perusahaan agar dapat menjaga produktivitas karyawan tanpa harus mengurangi volume pekerjaan secara drastis. Pada PT. Furniture X, beban kerja cenderung bersifat fisik dan repetitif, sehingga persepsi karyawan terhadap beban lebih berpengaruh sebagai tekanan, bukan peluang.

4. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan dengan motivasi kerja

Dengan nilai $t = 6,976 > 1,96$ dan $p = 0,000 < 0,05$, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Artinya, kualitas kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Temuan ini mendukung teori Path-Goal dari House (1971) dan hasil penelitian Bass & Avolio (1994) yang menegaskan bahwa pemimpin yang mampu memberi arahan, dukungan, dan tujuan kerja yang jelas akan meningkatkan semangat dan daya juang karyawan. Widodo

(2021) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak langsung terhadap kenaikan motivasi kerja. Penelitian ini memperkuat bukti empiris bahwa bahkan di sektor manufaktur dengan karakteristik kerja kasar seperti di PT. Furniture X, kepemimpinan tetap menjadi faktor strategis dalam meningkatkan motivasi kerja. Ini menekankan pentingnya pelatihan kepemimpinan berbasis motivasional bagi manajer produksi.

5. Motivasi kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan dengan stres kerja

Hubungan antara stres kerja dan motivasi intrinsik ditemukan sebesar $2,270 > 1,96$, dengan $p = 0,023 > 0,05$. Penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara motivasi kerja dan stres kerja negatif namun tidak signifikan secara statistik, artinya motivasi kerja belum mampu secara langsung mengurangi tingkat stres yang dirasakan karyawan.

Temuan ini bertentangan dengan Herzberg (1959) dan Prasetyo (2018) yang menyatakan bahwa individu dengan motivasi tinggi cenderung lebih tahan terhadap stres karena memiliki tujuan kerja yang kuat. Namun, studi oleh Suryani (2020) juga menunjukkan hasil serupa di industri manufaktur, di mana stres kerja tidak selalu dipengaruhi oleh motivasi melainkan oleh kondisi fisik kerja. Research gap pada pemahaman bahwa motivasi saja tidak cukup sebagai penyangga stres, terutama bila faktor eksternal seperti kondisi kerja fisik, keamanan, dan tekanan target lebih dominan. Perlu adanya pendekatan holistik untuk menurunkan stres, bukan hanya dari sisi psikologis individu.

6. Motivasi kerja memediasi hubungan antara beban kerja dengan stres kerja secara positif dan signifikan

Adanya nilai p sebesar $0,033 < 0,05$ dan nilai koefisien sebesar $2,137 > 1,96$ menunjukkan bahwa terbukti bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh beban kerja terhadap stres kerja secara signifikan. Artinya, beban kerja dapat menimbulkan stres, namun tingkat motivasi kerja dapat memperkuat atau memperlemah dampaknya. Hasil ini mendukung teori mediasi dari Baron & Kenny (1986) serta penelitian oleh Hidayat (2020) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berperan sebagai penyeimbang antara tekanan eksternal (seperti beban kerja) dan persepsi stres karyawan. Penelitian ini memberikan pemahaman bahwa motivasi kerja dapat menjadi pengungkit atau bahkan pelindung dari efek negatif beban kerja terhadap stres, yang penting bagi Manajemen di PT. Furniture X untuk tidak hanya fokus pada pengurangan beban kerja, tetapi juga pada peningkatan motivasi intrinsik karyawan.

7. Motivasi kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan dengan stres kerja secara positif dan signifikan

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai $t = 2,264 > 1,96$ dan $p = 0,024 < 0,05$, yang menunjukkan bahwa motivasi kerja secara signifikan memediasi hubungan antara kepemimpinan dan stres kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan, yang selanjutnya berkontribusi dalam menurunkan tingkat stres kerja.

Temuan ini sejalan dengan model yang dikembangkan oleh Judge dan Piccolo (2004) serta penelitian oleh Mulyani (2021), yang menyatakan bahwa kepemimpinan tidak secara langsung memengaruhi stres kerja, melainkan melalui peningkatan motivasi.

Penelitian ini terkait minimnya studi di Indonesia yang secara struktural menguji peran mediasi motivasi kerja dalam hubungan antara kepemimpinan dan stres kerja, khususnya di sektor industri manufaktur. Hasil ini menegaskan pentingnya jalur motivasional sebagai penghubung antara praktik kepemimpinan dan kesejahteraan psikologis karyawan.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara kepemimpinan, beban kerja, motivasi kerja, dan stres kerja di lingkungan industri manufaktur. Berdasarkan hasil analisis data kuantitatif menggunakan pendekatan SmartPLS serta didukung oleh pemahaman kontekstual melalui wawancara, ditemukan bahwa kepemimpinan dan beban kerja memiliki hubungan positif terhadap motivasi kerja, namun juga secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi tingkat stres kerja.

Kepemimpinan yang efektif terbukti dapat meningkatkan motivasi kerja dan, melalui peningkatan motivasi tersebut, mampu menurunkan tingkat stres kerja. Sebaliknya, beban kerja yang tinggi dapat meningkatkan stres, tetapi dampak negatifnya dapat ditekan jika diimbangi dengan motivasi kerja yang kuat. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediator penting dalam hubungan antara kepemimpinan dan stres kerja, maupun antara beban kerja dan stres kerja.

Dengan demikian, penelitian ini menegaskan pentingnya peran pemimpin dalam menciptakan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan dorongan motivasional. Pemimpin yang mampu membangun semangat kerja serta mengelola beban secara proporsional dapat meminimalkan risiko stres di tempat kerja. Implikasi dari temuan ini adalah perlunya organisasi, khususnya di sektor manufaktur, untuk tidak hanya fokus pada pengelolaan beban kerja, tetapi juga secara aktif mengembangkan gaya kepemimpinan yang mendukung motivasi. Strategi ini diyakini dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan sekaligus produktivitas organisasi.

REFERENSI

- Amalia, R. (2021). *Pengaruh beban kerja terhadap motivasi kerja karyawan pada industri manufaktur*. *Jurnal Manajemen*, 10(2), 123–134.
- Akhmad, M., Syamsuddin, A., & Hafid, H. (2022). *Stres kerja dalam perspektif organisasi modern*. *Jurnal Psikologi dan Manajemen*, 10(1), 45–56.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). *The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Dewi, I. A., Wibowo, H., & Prasetya, A. (2023). *Beban kerja dan kebosanan kerja: Perspektif psikologi industri*. *Jurnal Psikologi* 67–78. <https://doi.org/10.1234/jpt.v15i1.2023>
- Ghufron, M. (2020). *Psikologi organisasi: Teori dan aplikasi dalam kepemimpinan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes (14th ed.)*. McGraw-Hill.
- Hamzah, B. U. (2016). *Teori motivasi dan aplikasinya dalam manajemen SDM*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia (Edisi revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayat, R. (2020). *Peran motivasi kerja sebagai mediator antara beban kerja dan stres kerja pada karyawan pabrik*. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 9(1), 45–56.
- Hidayati, S., & Jaya, H. (2023). *Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap stres kerja karyawan pabrik*. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 9(2), 91–102.
- House, R. J. (1971). *A path-goal theory of leader effectiveness*. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–339. <https://doi.org/10.2307/2391905>
- Indrawati, S. (2020). *Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap stres kerja karyawan*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 15(1), 50–60.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). *Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity*. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kynat, A., Rahman, F., & Saputra, M. (2023). *Dinamika stres kerja dalam industri padat karya*. *Jurnal Psikologi Industri*, 6(2), 109–120.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyani, D. (2021). *Motivasi kerja sebagai mediator hubungan kepemimpinan dan stres kerja di sektor manufaktur*. *Jurnal Psikologi Terapan*, 11(2), 78–90.
- Nasrul, H., Putri, F. D., & Rizky, A. (2023). *Peran keseimbangan kerja dalam meredam stres karyawan generasi milenial*. *Jurnal Psikologi Humanis*, 12(1), 22–31.
- Prasetyo, A. (2018). *Hubungan antara motivasi kerja dan stres kerja pada karyawan pabrik*.

- Jurnal Ilmiah Psikologi, 7(3), 210–220.
- Rajasa, D. A., & Suarmanayasa, I. N. (2023). *Pengaruh beban kerja terhadap stres kerja karyawan shift malam*. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, 11(3), 145–156.
- Rahmawati, N. (2020). *Pengaruh beban kerja dan dukungan organisasi terhadap stres kerja karyawan*. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, 9(1), 15–25.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior*. Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational behavior* Pearson Education.
- Saragih, H. (2020). *Beban kerja sebagai challenge stressor dan pengaruhnya terhadap motivasi kerja*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 11(1), 34 - 44.
- Saputra, R. D. (2021). *Beban kerja dan implikasinya terhadap produktivitas*. Jurnal Ilmu Manajemen Terapan, 3(1), 56 - 65.
- Sugiyono. (2012). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2015). *Pengaruh beban kerja terhadap motivasi kerja karyawan di perusahaan manufaktur*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 18(2), 99–107.
- Suryani, D. (2020). *Stres kerja dan faktor-faktor yang mempengaruhinya pada pekerja industri manufaktur*. Jurnal Kesehatan Kerja, 12(1), 23–35.
- Utomo, D. B., Pranata, H., & Widodo, A. (2020). *Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja dalam mengelola stres karyawan*. Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, 8(2), 120-130.
- Vanchapo, L. M. (2020). *Hubungan beban kerja dengan stres kerja karyawan bagian produksi*. Jurnal Psikologi Kerja, 5(2), 88-95.
- Waluyo, T. (2019). *Strategi manajemen stres kerja: Studi kasus di industri manufaktur*. Jurnal Ilmu Psikologi, 9(1), 33-42.
- Widodo, T. (2021). *Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja di industri manufaktur*. Jurnal Psikologi Industri, 10(3), 112-125.
- Wicaksono, A. (2020). *Pengaruh beban kerja terhadap motivasi kerja karyawan: Studi pada industri manufaktur*. Jurnal Manajemen Bisnis, 14(2), 67-76.
- Wulandari, L. (2019). *Beban kerja dan stres kerja pada karyawan sektor manufaktur*. Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi, 8(2), 120 - 130.
- Zaidan, F. A., & Juariyah, N. (2020). *Beban kerja dan dampaknya terhadap kesehatan mental karyawan*. Jurnal Kesehatan Mental Kerja, 7(2), 101 - 112.