

PENGARUH BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN AFEKTIF
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT BANK JATIM CABANG BOJONEGOROKarenhyn Zakyia Ulfa^{1*}, Khoirur Rozaq²Program Studi S1 Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Negeri Surabaya,
Kota Surabaya, IndonesiaEmail: karenhyn.22286@mhs.unesa.ac.id^{1*}, khoirurrozaq@unesa.ac.id²**Abstract**

PT Bank Jatim Bojonegoro Branch is a branch of Bank Jatim, which operates in the banking sector and plays a role in providing financial services to the public, the business sector and supporting regional economic activities. The purpose of this study is to analyze the effect of workload on employee performance, the effect of workload on affective commitment, the effect of affective commitment on employee performance, and the role of affective commitment as a mediating variable in the relationship between workload and employee performance at PT Bank Jatim Bojonegoro Branch. This study used a quantitative approach with probability sampling techniques through simple random sampling. The research sample was determined using the Slovin formula, resulting in 112 respondents. Data were collected using a questionnaire and analyzed using Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with the help of SmartPLS 4.0. The results of the study show that workload has a positive and significant effect on employee performance, workload has a positive and significant effect on affective commitment, affective commitment has a positive and significant effect on employee performance, and affective commitment is able to mediate the effect of workload on employee performance at PT Bank Jatim Bojonegoro Branch.

Keywords: Affective Commitment, Banking, Employee Performance, PLS-SEM, Workload.

Abstrak

PT Bank Jatim Cabang Bojonegoro merupakan salah satu kantor cabang Bank Jatim yang bergerak di bidang jasa perbankan dan berperan dalam memberikan layanan keuangan kepada masyarakat maupun sektor usaha serta mendukung kegiatan perekonomian daerah. Tujuan penelitian ini adalah untuk

Article history

Received : Juli 2026

Reviewed: Juli 2026

Published: Juli 2026



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh beban kerja terhadap komitmen afektif, pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja karyawan, serta peran komitmen afektif sebagai variabel mediasi dalam hubungan beban kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Jatim Cabang Bojonegoro. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik *probability sampling* melalui metode *simple random sampling*. Sampel penelitian ditentukan menggunakan rumus *Slovin* sehingga diperoleh 112 responden. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner dan dianalisis menggunakan *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan *SmartPLS 4.0*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta komitmen afektif mampu memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Jatim Cabang Bojonegoro.

Kata Kunci: Beban Kerja, Kinerja Karyawan, Komitmen Afektif, Perbankan, PLS-SEM.

PENDAHULUAN

Sektor perbankan memiliki posisi yang sangat penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi nasional karena menjalankan fungsi intermediasi, yaitu menghimpun dana masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kembali sebagai kredit untuk mendukung berbagai aktivitas ekonomi (Dalimunthe & Lubis, 2023). Stabilitas pertumbuhan kredit perbankan nasional pada periode 2022-2025 menunjukkan bahwa perbankan tetap berperan strategis dalam menopang perekonomian di tengah dinamika global (OJK, 2025).

Keberhasilan bank tidak hanya diukur dari besarnya penyaluran kredit, tetapi juga dari kualitas kinerja karyawan yang bertanggung jawab terhadap operasional, pelayanan, dan pencapaian target perusahaan. Aguinis (2019) menegaskan bahwa kinerja pegawai menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi karena berkaitan langsung dengan pelaksanaan tugas sesuai standar yang berlaku. Pada industri perbankan, penilaian tersebut umumnya menggunakan *Key Performance Indicator (KPI)* sebagai alat ukur efektivitas dan produktivitas kerja (Nurhasmul & Oktarina, 2025). Sistem serupa diterapkan di PT Bank Jatim Cabang Bojonegoro.

Berdasarkan wawancara dengan Human Capital (HC), penilaian kinerja menggunakan skala KPI dengan nilai minimum 3 sebagai batas pencapaian target. Pada tahun 2025 sekitar 80% karyawan memperoleh nilai di atas batas tersebut, bahkan beberapa pegawai unit kredit mencapai nilai 4,5. Meskipun demikian, sekitar 20% karyawan masih memiliki nilai di bawah 3 sehingga belum memenuhi target yang ditetapkan. Kondisi ini menunjukkan bahwa masih

terdapat perbedaan capaian kinerja antarkaryawan sehingga diperlukan kajian mengenai faktor-faktor yang memengaruhinya.

Salah satu faktor yang diduga memengaruhi kinerja adalah beban kerja. Menurut Aguinis (2019), tuntutan pekerjaan yang tidak realistis dapat menghambat pencapaian kinerja optimal sekaligus meningkatkan stres kerja. Nurhandayani (2022) mendefinisikan beban kerja sebagai keseluruhan tugas yang harus diselesaikan individu dalam jangka waktu tertentu sesuai kapasitas normalnya. Di sisi lain, Kahfi & Handayani (2025) menyatakan bahwa beban kerja yang tinggi juga dapat memacu semangat dan produktivitas apabila dikelola dengan baik. Pendapat tersebut diperkuat oleh Setiawan & Heriyanto (2024) yang menjelaskan bahwa penyesuaian beban kerja dengan kemampuan karyawan mampu meningkatkan efisiensi, kesejahteraan, dan kinerja.

Penelitian terdahulu masih menunjukkan hasil yang beragam. Octavia et al. (2022), Rosemary et al. (2023), dan Febrianti et al. (2024) menemukan bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karena mampu mendorong efektivitas serta produktivitas apabila sesuai dengan kapasitas individu. Sebaliknya, Danendra & Rahyuda (2021), Handayani et al. (2023), dan Kurniawan et al. (2024) menyimpulkan bahwa peningkatan beban kerja justru berdampak negatif terhadap kinerja akibat tingginya tekanan yang diterima pegawai.

Hasil berbeda juga ditunjukkan oleh Nengah Weni et al. (2023), Arifah et al. (2023), dan Suila et al. (2024) yang menyatakan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karena hubungan tersebut dimediasi oleh *burnout* maupun komitmen organisasi. Ketidakkonsistenan temuan tersebut mengindikasikan perlunya variabel mediasi yang dapat menjelaskan hubungan antara beban kerja dan kinerja, salah satunya adalah komitmen afektif.

Prilia (2025) menjelaskan bahwa komitmen afektif merupakan ikatan emosional individu terhadap organisasi yang ditandai dengan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif tinggi cenderung tetap mempertahankan kinerja meskipun menghadapi tekanan pekerjaan. Selain itu, Rarawati (2024) menyebutkan bahwa beban kerja dapat memperlemah maupun memperkuat komitmen afektif bergantung pada tingkat keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi.

Penelitian Riswanto et al. (2023) membuktikan bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja melalui komitmen afektif sebagai variabel mediasi. Sebaliknya, Abidin et al. (2025) serta Handayani et al. (2023) menemukan bahwa peningkatan beban kerja dapat menurunkan komitmen afektif. Di sisi lain, Manggiasih & Santoso (2024), Ariyani & Sugiyanto (2020), dan Lita & Sopiah (2021) menyatakan bahwa komitmen afektif memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja sekaligus berperan sebagai variabel mediasi.

Fenomena tersebut juga terlihat di PT Bank Jatim Cabang Bojonegoro. Berdasarkan hasil wawancara dan pengalaman peneliti selama magang, beberapa karyawan unit kredit menghadapi peningkatan target hingga dua kali lipat dalam waktu terbatas, termasuk pegawai yang baru kembali dari cuti melahirkan. Selain itu, teller harus menangani volume transaksi tinggi dengan tuntutan ketelitian dan kecepatan secara bersamaan, sedangkan kantor kas mengalami kekurangan personel akibat pegawai yang resign maupun sakit sehingga beberapa pekerjaan harus dirangkap. Dalam kondisi tertentu, karyawan juga menerima tugas tambahan

karena menggantikan rekan yang menjalani cuti, sehingga beban kerja meningkat dan menuntut penyesuaian waktu, tenaga, serta konsentrasi.

Walaupun menghadapi tekanan tersebut, sebagian besar karyawan tetap menunjukkan loyalitas, tanggung jawab, dan dedikasi terhadap perusahaan. Kondisi ini diduga berkaitan dengan komitmen afektif yang terbentuk melalui masa kerja yang panjang, rasa aman, kesejahteraan, dan kenyamanan dalam bekerja. Oleh karena itu, penting untuk menguji bagaimana beban kerja memengaruhi kinerja karyawan dan apakah komitmen afektif mampu memediasi hubungan tersebut. Berdasarkan pertimbangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan, menguji pengaruh beban kerja terhadap komitmen afektif, menganalisis pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja, serta menguji peran komitmen afektif sebagai variabel mediasi pada PT Bank Jatim Cabang Bojonegoro.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif karena seluruh proses penelitian, mulai dari pengumpulan data hingga analisis dan penarikan kesimpulan, dilakukan dengan berbasis angka serta teknik statistik. Menurut Sugiyono (2023), penelitian kuantitatif berlandaskan paradigma positivisme yang digunakan untuk mengkaji populasi atau sampel tertentu serta menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya melalui pengukuran objektif terhadap variabel penelitian.

Rancangan penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* yang bertujuan menjelaskan hubungan sebab-akibat antar variabel independen dan dependen melalui pengujian hipotesis. Dalam penelitian ini, beban kerja sebagai variabel independen diuji pengaruhnya terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependen, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui komitmen afektif sebagai variabel mediasi. Metode yang digunakan adalah survei dengan pengumpulan data melalui kuesioner kepada responden penelitian.

Desain penelitian ini disusun secara sistematis untuk menggambarkan tahapan pengujian pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen afektif sebagai variabel mediasi. Desain penelitian merupakan kerangka prosedural dalam memperoleh data yang relevan dengan tujuan penelitian (Sugiyono, 2023).

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, di mana data dikumpulkan melalui kuesioner kepada karyawan PT Bank Jatim Cabang Bojonegoro. Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator variabel menggunakan skala Likert. Tahapan penelitian dimulai dari identifikasi masalah, penyusunan teori, perumusan hipotesis, pengumpulan data, analisis statistik, hingga penarikan kesimpulan serta pemberian saran.

Lokasi penelitian merupakan tempat dilaksanakannya penelitian untuk memperoleh data yang dibutuhkan. Penelitian ini dilakukan di PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk (Bank Jatim) Cabang Bojonegoro. Lokasi ini dipilih karena relevan dengan permasalahan penelitian yang membahas pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen afektif sebagai variabel mediasi. Populasi adalah keseluruhan objek atau subjek

yang memiliki karakteristik tertentu dan menjadi sasaran penelitian (Sugiyono, 2023). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Bank Jatim Cabang Bojonegoro yang berjumlah 155 orang berdasarkan data absensi periode Oktober 2025. Seluruh karyawan dianggap relevan karena memiliki potensi mengalami beban kerja, membentuk komitmen afektif, serta menunjukkan kinerja. Sampel merupakan bagian dari populasi yang mewakili karakteristik populasi tersebut (Sugiyono, 2023). Penelitian ini menggunakan Probability Sampling dengan teknik Simple Random Sampling, yaitu pengambilan sampel secara acak sehingga setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk dipilih. Jumlah sampel dihitung menggunakan rumus Yamane dengan tingkat kesalahan 5%, sehingga diperoleh hasil sebanyak 112 responden. Teknik ini digunakan untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi bias dalam pemilihan responden.

Variabel independen adalah variabel yang memengaruhi variabel lain (Sugiyono, 2023). Dalam penelitian ini, variabel independen adalah Beban Kerja (X) yang mencakup tuntutan pekerjaan seperti volume kerja, tekanan waktu, dan tanggung jawab karyawan. Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel independen (Sugiyono, 2023). Dalam penelitian ini, variabel dependen adalah Kinerja Karyawan (Y) yang mencakup pencapaian target, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kedisiplinan, dan kontribusi terhadap organisasi. Variabel intervening adalah variabel perantara yang menjembatani hubungan variabel independen dan dependen (Sugiyono, 2023). Dalam penelitian ini, variabel tersebut adalah Komitmen Afektif (Z) yang menggambarkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi.

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan memberikan pertanyaan tertulis kepada responden (Sugiyono, 2023). Kuesioner dalam penelitian ini disebarkan kepada karyawan PT Bank Jatim Cabang Bojonegoro untuk mengukur variabel penelitian menggunakan skala Likert. Sumber data terdiri dari data primer dan sekunder (Sugiyono, 2023). Data primer diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner, sedangkan data sekunder berasal dari dokumen perusahaan, jurnal, serta literatur pendukung penelitian.

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan data penelitian secara umum seperti nilai rata-rata, standar deviasi, serta distribusi data menggunakan SmartPLS 4.0. Penelitian ini menggunakan SEM-PLS dengan SmartPLS 4.0 untuk menguji hubungan antar variabel laten. Metode ini cocok karena dapat menguji model kompleks, tidak mensyaratkan data normal, serta dapat digunakan pada sampel relatif kecil (Ghozali, 2008). Tahapan analisis meliputi outer model, inner model, pembuatan path model, estimasi parameter, serta evaluasi model (Hair et al., 2017).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Bank Jatim merupakan Bank Pembangunan Daerah (BPD) yang dimiliki oleh Pemerintah Provinsi Jawa Timur dan memiliki peran strategis dalam mendukung pertumbuhan ekonomi daerah. Bank ini berdiri pada tahun 1961 dengan fokus awal untuk mendukung pembiayaan pembangunan di wilayah Jawa Timur. Seiring perkembangan zaman, Bank Jatim tidak hanya melayani kebutuhan transaksi keuangan pemerintah daerah, tetapi juga memperluas layanan

kepada masyarakat umum, pelaku UMKM, serta sektor swasta. Berbagai produk dan layanan seperti kredit, tabungan, dan jasa perbankan lainnya menjadikan Bank Jatim sebagai salah satu lembaga keuangan yang berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan ekonomi masyarakat.



Gambar 1. Logo Perusahaan

Sumber: <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Bank-Jatim-Logo.svg>

Dalam rangka memperluas jangkauan layanan dan meningkatkan akses keuangan, Bank Jatim terus mengembangkan jaringan kantor cabangnya, termasuk Bank Jatim Cabang Bojonegoro yang resmi berdiri pada tahun 2006. Pendirian cabang ini didasarkan pada potensi ekonomi Kabupaten Bojonegoro yang cukup besar, terutama di sektor pertanian, perdagangan, dan industri migas. Kehadiran cabang ini bertujuan untuk mendekatkan layanan perbankan kepada masyarakat, mendukung pembiayaan usaha, serta memperkuat pengelolaan keuangan daerah. Selain menghimpun dana masyarakat, Bank Jatim Cabang Bojonegoro juga berperan dalam menyalurkan kredit produktif guna mendorong pertumbuhan ekonomi lokal dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat setempat.

1. Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Afektif Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Bank Jatim Cabang Bojonegoro”. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 112 karyawan sebagai sampel penelitian. Penyebaran dilakukan dua tahap, yaitu secara online melalui Google Form dan secara offline melalui bantuan HRD PT. Bank Jatim Cabang Bojonegoro kepada para karyawan. Deskripsi ini digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, unit pekerjaan, status pernikahan, pendidikan terakhir, dan masa kerja sesuai dengan kriteria sampel yang telah ditentukan dalam penelitian.

Berdasarkan hasil pengolahan data, responden laki-laki berjumlah 71 orang (63,4%) dan perempuan sebanyak 41 orang (36,6%). Hal ini menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini lebih banyak didominasi oleh laki-laki dibandingkan perempuan. Hasil distribusi usia menunjukkan bahwa tidak ada responden di bawah 20 tahun. Responden usia 20-30 tahun sebanyak 35 orang (31,25%), usia 30-40 tahun sebanyak 54 orang (48,21%), usia 40-50 tahun sebanyak 22 orang (19,64%), dan di atas 50 tahun sebanyak 1 orang (0,9%). Dengan demikian, kelompok usia yang paling dominan adalah 30-40 tahun. Responden berasal dari berbagai unit kerja dengan jumlah paling banyak berada pada unit Driver sebanyak 21 orang (18,8%), diikuti Operasional Dana Cabang sebanyak 20 orang (17,9%), serta Security sebanyak 15 orang (13,4%). Unit lain seperti Umum/Akt/IT, Kredit Konsumer & Ritel, Kredit Mikro, dan unit KCP memiliki proporsi yang lebih kecil. Secara keseluruhan, unit Driver menjadi yang paling dominan dalam penelitian ini.

Mayoritas responden telah menikah sebanyak 89 orang (79,5%), sedangkan yang belum menikah berjumlah 23 orang (20,5%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berstatus sudah menikah. Responden dengan pendidikan SMA/ sederajat sebanyak 37 orang (33%), S1 sebanyak 74 orang (66,1%), S2 sebanyak 1 orang (0,9%), sedangkan Diploma tidak ditemukan (0%). Dengan demikian, responden didominasi oleh lulusan S1. Responden dengan masa kerja kurang dari 5 tahun sebanyak 32 orang (28,6%), 5-10 tahun sebanyak 22 orang (19,6%), 10-15 tahun sebanyak 42 orang (37,5%), 15-20 tahun sebanyak 15 orang (13,4%), dan lebih dari 20 tahun sebanyak 1 orang (0,9%). Hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki masa kerja 10-15 tahun.

2. Deskripsi Hasil Analisis Statistik

Statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan hasil jawaban responden terhadap variabel penelitian berdasarkan kuesioner.

Tabel 1. Interval Kategori Responden

Skor	Kriteria
1,00 – 1,80	Sangat Rendah
1,81 – 2,60	Rendah
2,61 – 3,40	Sedang
3,41 – 4,20	Tinggi
4,21 – 5,00	Sangat Tinggi

Variabel beban kerja terdiri dari indikator mental demand, physical demand, temporal demand, performance, effort, dan frustration level. Hasil analisis menunjukkan nilai mean variabel sebesar 3,65 yang berada pada kategori tinggi dalam beban kerja. Dengan demikian, karyawan PT Bank Jatim Cabang Bojonegoro cenderung merasakan beban kerja yang tinggi.

Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel Beban Kerja

Beban Kerja								
Item	1	2	3	4	5	Mean Item	Mean Indikator	Mean Variabel
Tuntutan Mental (<i>Mental Demand</i>)								3,65
BK.1.1	11	14	13	40	34	3,64	3,63	
BK.1.2	16	17	33	34	42	3,62		
Tuntutan Fisik (<i>Physical Demand</i>)								
BK.2.1	20	14	33	33	42	3,56	3,52	

BK.2. 2	9	2 2	1 7	3 4	3 0	3,48	
Tuntutan Waktu (<i>Temporal Demand</i>)							
BK.3. 1	6	8	1 1	4 0	4 7	4,02	3,94
BK.3. 2	3	1 5	1 5	4 0	3 9	3,87	
Kinerja (<i>Performance</i>)							
BK.4. 1	9	1 6	1 1	4 3	3 3	3,67	3,63
BK.4. 2	1 5	1 8	7	3 1	4 1	3,58	
Usaha (<i>Effort</i>)							
BK.5. 1	8	1 7	1 2	4 1	3 4	3,68	3,63
BK.5. 2	1 8	1 4	8	3 0	4 2	3,57	
Tingkat Frustasi (<i>Frustration Level</i>)							
BK.6. 1	8	1 8	1 4	4 0	3 2	3,63	3,56
BK.6. 2	2 2	1 3	3	3 6	3 8	3,49	

Sumber: Data Diolah Penulis (2026)

Indikator dengan nilai tertinggi adalah temporal demand (3,94), yang menunjukkan adanya tekanan waktu dalam penyelesaian pekerjaan. Indikator lain seperti effort, performance dan mental demand masing-masing memiliki nilai (3,63) menunjukkan tuntutan kerja yang cukup tinggi. Sementara itu, frustration level (3,56) dan physical demand (3,52) juga menunjukkan adanya tekanan, meskipun relatif lebih rendah dibanding indikator lainnya. Secara keseluruhan, beban kerja paling dominan dirasakan pada aspek tekanan waktu.

Variabel kinerja karyawan mencakup indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerja sama, dan inisiatif. Hasil menunjukkan nilai mean sebesar 3,78 yang berada pada kategori tinggi, sehingga kinerja karyawan dapat dikatakan baik.

Tabel 3. Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan								
Item	1	2	3	4	5	Mean Item	Mean Indikator	Mean Variabel
Kualitas Kerja								3,78
KK.1.1	4	14	13	43	38	3,87	3,76	

KK.1.2	7	10	29	35	31	3,65	
Kuantitas Kerja							
KK.2.1	7	10	10	45	40	3,90	3,89
KK.2.2	4	14	15	38	41	3,88	
Tanggung Jawab							
KK.3.1	19	13	3	35	42	3,61	3,59
KK.3.2	9	20	14	35	34	3,58	
Kerja Sama							
KK.4.1	6	10	12	40	44	3,95	3,94
KK.4.2	3	11	17	40	41	3,94	
Inisiatif							
KK.5.1	3	14	12	43	40	3,92	3,74
KK.5.2	10	10	28	36	28	3,55	

Sumber: Data Diolah Penulis (2026)

Indikator kerja sama memiliki nilai tertinggi (3,94) yang menunjukkan kemampuan kolaborasi yang baik antar karyawan. Kuantitas kerja (3,89), kualitas kerja (3,76), dan inisiatif (3,74) juga berada pada kategori tinggi. Sementara itu, tanggung jawab memiliki nilai terendah (3,59), meskipun tetap dalam kategori tinggi. Secara umum, kinerja karyawan tergolong tinggi dengan dominasi pada aspek kerja sama.

Tabel 4. Statistik Deskriptif Variabel Komitmen Afektif

Komitmen Afektif								
Item	1	2	3	4	5	Mean Item	Mean Indikator	Mean Variabel
Keterikatan Emosional (<i>Emotional Attachment</i>)								3,95
KA.1.1	5	9	16	41	41	3,93		
KA.1.2	1	14	12	45	40	3,97		
Identifikasi terhadap Organisasi (<i>Identification with the Organization</i>)								3,91
KA.2.1	5	12	11	44	40	3,91		
KA.2.2	1	18	14	36	43	3,91		
Keterlibatan dalam Aktivitas Organisasi (<i>Involvement</i>)								3,86
KA.3.1	5	13	9	43	42	3,93		
KA.3.2	6	11	22	35	38	3,79		

Sumber: Data Diolah Penulis (2026)

Variabel komitmen afektif terdiri dari emotional attachment, identification with the organization, dan involvement. Hasil menunjukkan nilai mean sebesar 3,91 yang berada pada kategori tinggi, sehingga karyawan memiliki komitmen afektif yang kuat terhadap organisasi.

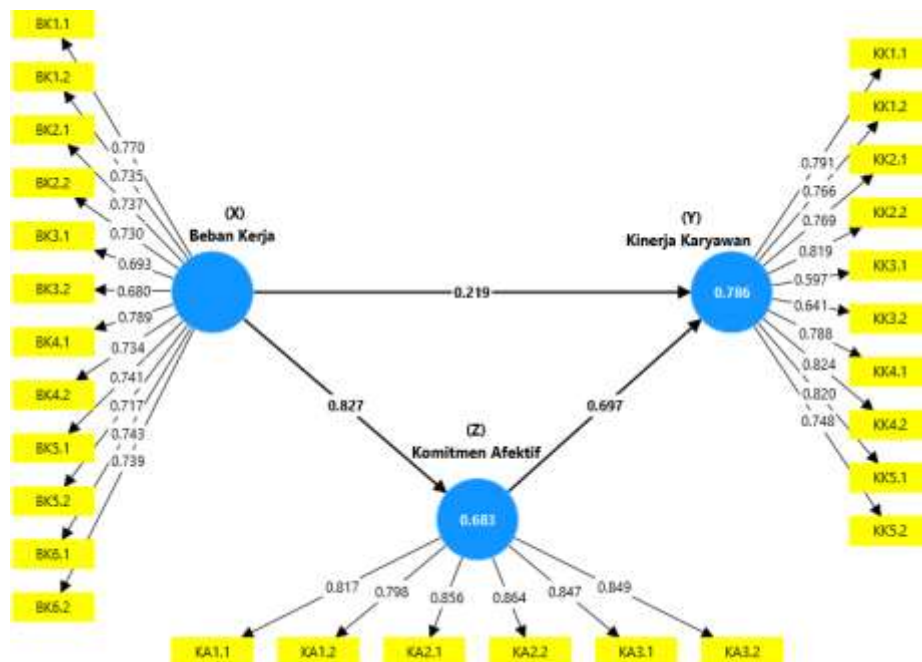
Indikator emotional attachment memperoleh nilai tertinggi (3,95), menunjukkan adanya keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi. Identification with the organization (3,91) juga berada pada kategori tinggi yang menunjukkan rasa identifikasi terhadap perusahaan. Sementara itu, involvement (3,86) menjadi indikator terendah, namun tetap menunjukkan keterlibatan yang baik dalam aktivitas organisasi. Secara keseluruhan, komitmen afektif karyawan tergolong tinggi dengan dominasi pada aspek keterikatan emosional.

3. Hasil Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM)

Dalam pengujian hipotesis penelitian ini digunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan bantuan software SmartPLS versi 4.1.0.8. Sampel penelitian berjumlah 112 karyawan PT. Bank Jatim Cabang Bojonegoro. Analisis dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu outer model dan inner model.

1). Model Pengukuran (Outer Model)

a. *Convergent Validity*



Gambar 1. Uji *Measurement Model*

Sumber: Output SmartPLS 4.0, Data Diolah Penulis (2026)

Pengujian convergent validity dilakukan untuk memastikan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukur. Indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai outer loading di atas 0,50-0,60 (Hair et al., 2017), sedangkan nilai di bawah 0,50 perlu dieliminasi agar konstruk lebih baik pada tahap analisis lanjutan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel beban kerja, kinerja karyawan, dan komitmen afektif memiliki nilai outer loading > 0,50 sehingga seluruh indikator dinyatakan valid dan memenuhi kriteria convergent validity.

Berdasarkan hasil tersebut, variabel beban kerja menunjukkan seluruh indikator valid dengan nilai outer loading di atas batas minimum. Demikian pula pada variabel kinerja karyawan dan komitmen afektif, seluruh item pernyataan juga memenuhi syarat validitas.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi convergent validity.

b. Composite Reliability

Tabel 5. Hasil *Composite Reliability*

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Beban Kerja	0.922	0.923	0.934	0.540
Kinerja Karyawan	0.916	0.916	0.931	0.603
Komitmen Afektif	0.910	0.910	0.933	0.735

Sumber: Output SmartPLS 4.0, Data Diolah Penulis (2026).

Pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha pada variabel beban kerja sebesar 0,922, kinerja karyawan sebesar 0,916, dan komitmen afektif sebesar 0,910. Menurut Hair et al. (2017), konstruk dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha > 0,70. Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki konsistensi internal yang baik.

Selain itu, nilai composite reliability (rho_a) masing-masing variabel juga berada di atas 0,70, yaitu 0,923; 0,916; dan 0,910, serta nilai composite reliability (rho_c) masing-masing sebesar 0,934; 0,931; dan 0,933. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki reliabilitas yang baik. Nilai AVE juga menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu beban kerja 0,540, kinerja karyawan 0,603, dan komitmen afektif 0,735. Karena seluruh nilai AVE > 0,50 (Hair et al., 2017), maka konstruk dinyatakan memiliki validitas konvergen yang baik.

c. Discriminant Validity

Tabel 6. Nilai HTMT Sebelum Eliminasi Item Pernyataan

Variabel	Beban Kerja	Kinerja Karyawan	Komitmen Afektif
Beban Kerja			
Kinerja Karyawan	0.860		
Komitmen Afektif	0.893	0.953	

Sumber: Output SmartPLS 4.0, Data Diolah Penulis (2026)

Uji discriminant validity dilakukan menggunakan pendekatan HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio), dengan kriteria nilai < 0,90. Metode ini digunakan karena lebih sensitif dibandingkan Fornell-Larcker dalam PLS-SEM. Hasil awal menunjukkan bahwa hubungan antara kinerja karyawan dan komitmen afektif memiliki nilai HTMT 0,953 yang melebihi batas, sehingga belum memenuhi kriteria.

Untuk memperbaikinya dilakukan eliminasi item berdasarkan cross loading, yaitu KK.3.2 pada kinerja karyawan dan KA.1.2 pada komitmen afektif. Setelah eliminasi, nilai HTMT seluruh

konstruk menurun dan berada di bawah 0,90, sehingga seluruh variabel telah memenuhi discriminant validity dan mampu dibedakan secara jelas tanpa tumpang tindih konstruk.

2). Model Struktural (*Inner Model*)

a. *R-Square*

Tabel 7. Analisis *R-Square*

Variabel	R - Square
Kinerja Karyawan	0.690
Komitmen Afektif	0.671

Sumber: Output SmartPLS 4.0, Data Diolah Penulis (2026)

Nilai *R-Square* digunakan untuk mengukur kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen (Hair et al., 2017). Hasil menunjukkan bahwa beban kerja terhadap komitmen afektif memiliki nilai R^2 sebesar 0,690, sedangkan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,671. Kedua nilai tersebut termasuk kategori moderat, yang berarti sebagian besar variasi variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model.

b. *F-Square*

Tabel 8. Analisis *F-Square*

Variabel	Beban Kerja	Kinerja Karyawan	Komitmen Afektif
Beban Kerja		0.117	2.039
Kinerja Karyawan			
Komitmen Afektif		0.305	

Sumber: Output SmartPLS 4.0, Data Diolah Penulis (2026)

F-Square digunakan untuk melihat besarnya pengaruh antar variabel. Hasil analisis menunjukkan bahwa beban kerja terhadap komitmen afektif memiliki pengaruh besar (2.039), beban kerja terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh kecil (0,117), sedangkan komitmen afektif terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh sedang (0,305). Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi variabel dalam model bervariasi dari kecil hingga besar.

c. *Uji Relevansi Prediksi (Q^2)*

Tabel 9. Analisis *Q-Square*

Variabel	$Q^2_{predict}$
Kinerja Karyawan	0.583
Komitmen Afektif	0.661

Sumber: Output SmartPLS 4.0, Data Diolah Penulis (2026)

Nilai Q-Square digunakan untuk mengukur kemampuan prediksi model. Hasil menunjukkan bahwa kinerja karyawan memiliki nilai Q^2 sebesar 0,583 dan komitmen afektif sebesar 0,661. Karena seluruh nilai > 0 dan berada di atas 0,35, maka model memiliki predictive relevance yang kuat dan termasuk kategori besar (Hair et al., 2017).

d. Uji Kausalitas

Tabel 10. Hasil *Path Coefficient*

Hubungan Antar Variabel	<i>Original sample (O)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>	Keterangan	Kesimpulan
Beban Kerja -> Kinerja Karyawan	0.332	3.742	0.000	> 1.96 atau < 0.05 (Signifikan)	Diterima
Beban Kerja -> Komitmen Afektif	0.819	19.184	0.000	> 1.96 atau < 0.05 (Signifikan)	Diterima
Komitmen Afektif -> Kinerja Karyawan	0.536	5.961	0.000	> 1.96 atau < 0.05 (Signifikan)	Diterima

Sumber: Output SmartPLS 4.0, Data Diolah Penulis (2026)

Uji hipotesis menunjukkan bahwa seluruh hubungan antar variabel signifikan karena nilai T-statistic $> 1,96$ dan P-value $< 0,05$. Beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (0.332) dan komitmen afektif (0,819), sedangkan komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (0,536). Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh hipotesis langsung (H1-H3) diterima.

Tabel 11. Hasil *Indirect Effect*

Hubungan Antar Variabel	<i>Original sample (O)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>	Keterangan	Kesimpulan
Beban Kerja -> Komitmen Afektif -> Kinerja Karyawan	0.439	5.418	0.000	> 1.96 atau < 0.05 (Signifikan)	Diterima

Sumber: Output SmartPLS 4.0, Data Diolah Penulis (2026)

Selain itu, pengaruh tidak langsung beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen afektif juga signifikan dengan nilai koefisien 0,439. Hal ini menunjukkan bahwa

komitmen afektif berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara beban kerja dan kinerja karyawan.

Pembahasan

1. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Jatim Cabang Bojonegoro

Hasil pengujian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga H1 diterima. Hal ini berarti semakin tinggi beban kerja yang masih dapat dikelola, maka kinerja karyawan PT Bank Jatim Cabang Bojonegoro cenderung meningkat. Kondisi ini terlihat dari tuntutan pekerjaan yang mengharuskan karyawan bekerja dengan cepat, terutama pada bagian kredit yang menghadapi peningkatan target pekerjaan hingga dua kali lipat dengan waktu penyelesaian yang relatif terbatas. Situasi tersebut mendorong karyawan untuk mengatur prioritas pekerjaan, meningkatkan fokus, serta menyelesaikan tugas tepat waktu tanpa harus diingatkan. Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan teori *Job Demands-Resources* (JD-R) yang dikemukakan oleh Arnold Bakker dan Evangelia Demerouti, yang menjelaskan bahwa beban kerja dapat dipersepsikan sebagai *challenge demands* apabila diimbangi dengan kemampuan dan sumber daya yang memadai, sehingga mampu meningkatkan motivasi, usaha, dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan Rosemary et al. (2023) dan Febrianti et al. (2024) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Komitmen Afektif Pada PT. Bank Jatim Cabang Bojonegoro

Hasil pengujian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif karyawan, sehingga H2 diterima. Hal ini berarti semakin tinggi beban kerja yang masih dapat dikelola, maka semakin tinggi pula komitmen afektif karyawan PT Bank Jatim Cabang Bojonegoro. Kondisi ini terlihat ketika karyawan tetap meningkatkan usaha meskipun menghadapi peningkatan target pekerjaan hingga dua kali lipat, tugas tambahan akibat keterbatasan jumlah karyawan, maupun perangkapan tugas karena adanya pegawai yang cuti. Dalam kondisi tersebut, karyawan tetap berupaya memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan dengan menyelesaikan pekerjaan secara optimal dan mendukung kelancaran operasional. Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan *Job Demands-Resources* (JD-R) Theory yang menjelaskan bahwa beban kerja dapat dipersepsikan sebagai *challenge demands* apabila diimbangi dengan kemampuan individu dan sumber daya yang memadai, sehingga mampu meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan komitmen afektif terhadap organisasi. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan Riswanto et al. (2023) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif.

3. Pengaruh Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Jatim Cabang Bojonegoro

Hasil pengujian menunjukkan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga H3 diterima. Hal ini berarti semakin tinggi komitmen afektif yang dimiliki karyawan, maka kinerja karyawan PT Bank Jatim Cabang Bojonegoro cenderung meningkat. Kondisi ini terlihat dari rasa nyaman karyawan dalam bekerja yang tercermin dari loyalitas untuk tetap bertahan di perusahaan meskipun menghadapi peningkatan target pekerjaan maupun perangkapan tugas. Keterikatan emosional tersebut mendorong karyawan untuk menjaga kualitas hasil kerja agar tetap memenuhi standar perusahaan yang

diukur melalui *Key Performance Indicator* (KPI), serta memberikan kontribusi terbaik dalam mencapai tujuan organisasi. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan Ariyani & Sugiyanto (2020) serta Manggiasih & Santoso (2024) yang menyatakan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga semakin kuat keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan.

4. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Afektif Pada PT. Bank Jatim Cabang Bojonegoro

Hasil pengujian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen afektif, sehingga H4 diterima. Hal ini berarti semakin tinggi beban kerja yang masih dapat dikelola, maka komitmen afektif karyawan akan semakin meningkat dan pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja karyawan PT Bank Jatim Cabang Bojonegoro. Kondisi ini terlihat ketika karyawan menghadapi peningkatan target pekerjaan, tuntutan bekerja cepat, serta tingginya volume transaksi pada unit teller, namun tetap mampu mengatur prioritas pekerjaan dan menyelesaikan tugas sesuai target. Di sisi lain, rasa nyaman bekerja dan keterikatan emosional terhadap perusahaan mendorong karyawan untuk tetap menjaga kualitas hasil kerja sesuai standar perusahaan serta memberikan kontribusi terbaik. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa komitmen afektif mampu memperkuat pengaruh positif beban kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan Riswanto et al. (2023) yang menyatakan bahwa komitmen afektif mampu memediasi pengaruh positif beban kerja terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen afektif sebagai variabel mediasi di PT Bank Jatim Cabang Bojonegoro, dapat disimpulkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi beban kerja yang masih dapat dikelola, maka kinerja karyawan cenderung meningkat. Selain itu, beban kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, sehingga peningkatan beban kerja yang dipersepsikan sebagai tantangan mampu meningkatkan komitmen afektif karyawan. Di sisi lain, komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti semakin tinggi komitmen afektif yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Selanjutnya, komitmen afektif terbukti mampu memediasi pengaruh positif beban kerja terhadap kinerja karyawan secara signifikan, yang mengindikasikan bahwa beban kerja yang dikelola secara positif dapat meningkatkan komitmen afektif, sehingga pada akhirnya turut meningkatkan kinerja karyawan PT Bank Jatim Cabang Bojonegoro.

DAFTAR PUSTAKA

Abidin, Nasrul, Sinarwaty, & Nur, N. (2025). The Effect Of Quality Of Work Life And Work Load On Employees ' Intention To Stay Through Affective Commitment And Job Satisfaction As Mediation At Bhayangkara Level Iii Hospital Kendari. *Journal of Neonatal Surgery*,

<https://www.jneonatalurg.com/index.php/jns/article/view/6286/5732>

Aguinis, H. (2019). *Performance Management 4th Edition*. Chicago Bussiness Press.

Arifah, S., Hadiyati, E., & Muawanah, U. (2023). The Effect Of Motivation and Workload On Employee Performance By Mediating Organizational Commitment To The Blitar City Regional Secretariat. *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*, 4(12), 2344-2353. <https://doi.org/https://doi.org/10.59141/jist.v4i12.837>

Ariyani, R. P. N., & Sugiyanto, E. K. (2020). Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan Dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Perusahaan Bumn X di Semarang). *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*, 2(2), 113. <https://doi.org/https://doi.org/10.31599/jmu.v2i2.772>

Dalimunthe, N., & Lubis, N. K. (2023). Peran Lembaga Perbankan terhadap Pembangunan Ekonomi: Fungsi dan Tujuannya dalam Menyokong Ketenagakerjaan. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 8(4), 956-963. <https://doi.org/https://doi.org/10.30651/jms.v8i4.20997>

Danendra, A. A. N. B., & Rahyuda, A. G. (2019). *The Effect of Work Loads on Employee Performance With Job Satisfaction As A Mediation Variable*. *Journal of Business Management and Economic Research*, 3(8), 40-49. <https://doi.org/Doi:10.29226/TR1001.2019.147>

Ghozali, I. (2008). *Structural equation modeling: metode alternatif dengan partial least square (PLS)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. <https://books.google.co.id/books?id=x1zangaacaaaj>

Hair, J. F., Hult, G. T. M., & Ringle, C. M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications, Inc. https://eli.johogo.com/Class/Ccu/Sem/_A_Primer_on_Partial_Least_Squares_Structural_Equation_Modeling_Hair.pdf

Handayani, S. B., Y, N. S., Rahayu, D., & Ratih, N. E. (2023). *The Role Of Affective Commitment In Mediating Influence Job Stress And Workload On Employee Performance The Land Office Of Semarang Regency, Central Java, Indonesia*. *International Journal of Education, Business and Economics Research (IJEER)*, 3(6), 94-106. <https://doi.org/https://doi.org/10.59822/IJEER.2023.3608>

Kahfi, I., & Handayani, R. (2025). Pengaruh Stress Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Bank Rakyat Indonesia Tbk Kantor Cabang Joglo Jakarta Barat. *JlIC: Jurna; Intelek Insan Cendikia*, 2(2), 3541-3555. <https://jicnusantara.com/index.php/jiic/article/view/2599/2739>

Lita, F., & Sopiah. (2021). *Affective Commitment of Employee as a Mediating Variable in the Correlation Between Organizational Justice and Intention to Stay of PG Kebon Agung Malang*. *BISTIC (Business Innovation Sustainability and Technology International Conference)*, 193, 238-245. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.211115.034>

Manggiasih, & Santoso, C. B. (2024). *The Influence Of Transformational Leadership On Employee Performance With Affective Commitment As A Mediator*. *Journal of Social*

Studies Arts and Humanities (JSSAH), 4(1), 005-013.
<https://doi.org/10.33751/jssah.v4i1.9955>

Nengah Weni, N., Gede Putu Kawiana, I., & Made Astrama, I. (2023). *The Effect of Workload and Work Stress on Employee Performance with Burnout as A Mediation Variable (Case Study at a Health Laboratory in Denpasar City)*. *International Journal of Social Science, Education, Communication and Economics (Sinomics Journal)*, 2(2), 397-410.
<https://doi.org/https://doi.org/10.54443/sj.v2i2.145>

Nurhandayani, A. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Beban Kerja terhadap Kinerja. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital (Ekobil)*, 1(2), 108-110.
<https://doi.org/10.58765/ekobil.v1i2.65>

Nurhasmul, H., & Oktarina, T. (2025). Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Bank Sumsel Babel Menggunakan Key Performance Indikator. *Jurnal Indonesia: Manajemen Informatika Dan Komunikasi*, 6(2), 1309-1318.
<https://journal.stmiki.ac.id/index.php/jimik/article/download/1422/1016/>

Octavia, A., Erlina, R., & Mardiana, N. (2022). *The Effect Of Placement And Workload On Employee Performance With Motivation As A Mediation Variable At Pt. Bank Lampung. : IJESS (International Journal Of Environmental Sustainability and Social Science)*, 3(3), 629-637.
https://distantreader.org/stacks/journals/ijesss/ijesss-433.pdf?utm_source=chatgpt.com

OJK. (2025). *Pertumbuhan Statistik Perbankan Indonesia Tahun 2022-2025*. Otoritas Jasa Keuangan (OJK). <https://www.ojk.go.id/id/kanal/perbankan/data-dan-statistik/statistik-perbankan-indonesia/Default.aspx>

Prilia, A. F. (2025). *Perbedaan Komitmen Afektif Terhadap Organisasi pada Karyawan Gen Z di Sektor Bank Berdasarkan Lama Bekerja* [Universitas Pembangunan Jaya.].
<https://eprints.upj.ac.id/id/eprint/11572/>

Rarawati, Y. D. (2024). *Pengaruh Beban Kerja Dan Konflik Di Tempat Kerja Terhadap Niat Keluar Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Tetap Pt Pulau Nusantara Indonesia*. Doctoral Dissertation. Wijaya Kusuma Surabaya University.
<https://erepository.uwks.ac.id/17841/11/Artikel.pdf>

Riswanto, M. T. A., Ali, S., Supriadi, Y. N., & Husniati, R. (2023). Pengaruh Kompetensi dan Beban Kerja Terhadap Produktivitas Pegawai Dengan Komitmen Afektif Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmiah Metansi (Manajemen Dan Akuntansi)*, 6(2), 132-143.
<https://doi.org/10.57093/metansi.v6i2.229>

Robbins, S. P., & Judge, T. (2009). *Organizational Behavior*. Pearson Prentice Hall.
<https://books.google.co.id/books?id=9-jcsiS8RSoC>

Rosemary, R. E., Siregar, E., & Hutapea, G. T. (2023). Pengaruh Beban Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Tugu Reasuransi Indonesia. *fundamental management journal*, 8 (1), 90-109. [PengaruhBebanKerjadanMotivasiKerja.pdf](#)

Setiawan, Z., & Heriyanto. (2024). Pengaruh beban kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan gaya kepemimpinan sebagai kontrol. *Jurnal Kajian Ekonomi*,

Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* (Sutopo (ed.); Edisi ke 5).

Sugiyono, P. D. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (M. Dr. Ir. Sutopo. S. Pd. ALFABETA, Cv.

Suila, J. D. V., Indiani, N. L. P., & Amerta, I. M. S. (2024). *The Influence Of Work Environment And Workload On Employee Performance In The Department Of Population And Civil Registration Of The Province West Papua With Job Satisfaction As A Mediation Variable. Ijess (International Journal Of Environmental Sustainability and Social Science), 6(3), 487-500.*

<https://journalkeberlanjutan.com/index.php/ijesss/article/download/1364/1156%0A%0A>