

# PENGARUH KONFLIK KERJA, STRES KERJA DAN KELEBIHAN BEBAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KOTA SUNGAI PENUH

Jefri Candra Putra. J<sup>1</sup>, Yulasmi<sup>2</sup>, Jhon Veri<sup>3</sup>

<sup>1, 2, 3</sup>Universitas Putra Indonesia "YPTK", Jl. Raya Lubuk Begalung, Padang, Sumatera Barat, Indonesia

Email: [jefricandraputra008@gmail.com](mailto:jefricandraputra008@gmail.com)

---

## Article History

Received: 01-09-2025

Revision: 14-09-2025

Accepted: 17-09-2025

Published: 20-09-2025

**Abstract.** The research aims to determine the effect of work conflict, work stress, and workload on job satisfaction of employees with work motivation as an intervening variable at the personnel agency and human resource development of Sungai Penuh City. The subjects of this research are employees of the BKPSDM of Sungai Penuh City. The type of research used in this study is causal quantitative research, and the data collection method is through distributing questionnaires. The sampling technique used in this research is saturation sampling by analyzing 53 respondents. The analysis technique used is multiple linear regression analysis with the assistance of the SmartPLS program. Based on the results of the analysis, it can be concluded that work conflicts significantly affect work motivation. Work stress does not significantly affect work motivation. Workload significantly affects work motivation. Work conflicts do not significantly affect job satisfaction. Work stress does not significantly affect job satisfaction. Workload significantly affects job satisfaction. Work motivation significantly affects job satisfaction. Work motivation is able to mediate the effect of work conflicts on job satisfaction. Work motivation is unable to mediate the effect of work stress on job satisfaction. Work motivation is able to mediate the effect of workload on job satisfaction.

**Keywords:** Work Conflict, Work Stress, Workload, Motivation, Job Satisfaction

**Abstrak.** Penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh konflik kerja, stres kerja dan kelebihan beban kerja terhadap kepuasan kerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia Kota Sungai Penuh. Objek dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas BKPSDM Kota Sungai Penuh. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif kausalitas, metode pengumpulan data adalah dengan menyebarkan kuesioner. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh dengan menganalisis 53 orang responden. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dengan bantuan program SmartPLS. Berdasarkan hasil analisis maka dapat disimpulkan bahwa konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Stres kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Konflik kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Stres kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh konflik kerja terhadap kepuasan kerja. Motivasi kerja tidak mampu memediasi pengaruh stress kerja terhadap kepuasan kerja. Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja.

**Kata Kunci:** Konflik Kerja, Stres Kerja, Beban Kerja, Motivasi, Kepuasan Kerja

---

**How to Cite:** Putra, J, J. C., Yulasmi., & Veri, J. (2025). Pengaruh Konflik Kerja, Stres Kerja dan Kelebihan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sungai Penuh. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*, 6 (6), 9485-9503. <http://doi.org/10.54373/imeij.v6i6.4184>

---

## PENDAHULUAN

Pegawai merupakan sumber daya manusia yang paling berharga di dalam semua organisasi. Tanpa adanya pegawai yang berkualitas tidak mungkin tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Organisasi dilakukan dalam suatu sistem yang terdiri dari aktivitas-aktivitas yang dilakukan secara teratur dan berulang-ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Untuk mencapai tujuan tersebut, sebuah organisasi harus didukung oleh sumber-sumber daya yang berkualitas baik dari berwujud material, modal maupun manusia (Baskoro et al., 2019).

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Sungai Penuh merupakan unsur pendukung tugas Walikota dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah di bidang kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia, yang dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota. Instansi ini mempunyai tugas Melaksanakan pembinaan administrasi dan ketatausahaan badan; Melaksanakan tugas penunjang pemerintahan di bidang Kepegawaian; dan Melaksanakan tugas penunjang pemerintahan di bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia. Untuk melaksanakan tugas dan fungsi tersebut BKPSDM Kota Sungai Penuh harus bisa menciptakan kepuasan kerja pegawai agar pegawai mampu dan mau meningkatkan proses kerjanya. Untuk menentukan apakah ada masalah kepuasan kerja di BKPSDM Kota Sungai Penuh, penulis mewawancarai 20 orang pegawai BKPSDM Kota Sungai Penuh.

**Tabel 1.** Hasil survey terkait kepuasan kerja pegawai BKPSDM Kota Sungai Penuh

No	Pernyataan	Skor Jawaban (%)	
		Setuju	Tidak Setuju
1	Saya merasa puas terhadap pekerjaan yang dipercayakan terhadap saya	30	70
2	Saya puas terhadap sistem penggajian yang saya terima dari instansi	35	65
3	Saya puas terhadap adanya peluang promosi yang ada dalam instansi	45	65
4	Saya puas terhadap dukungan antar rekan kerja	40	60
<b>Rata-Rata</b>		<b>38</b>	<b>63</b>

Sumber: Hasil Survey Awal di BKPSDM Kota Sungai Penuh 2025

Berdasarkan tabel 1 dapat dilihat dari hasil survey awal yang peneliti lakukan secara rata-rata pegawai tidak setuju dengan jawaban dari pertanyaan yang di ajukan oleh peneliti sebesar 63 % dan yang menjawab setuju sangat rendah secara rata-rata sebesar 38%. Hal ini dapat

dilihat bahwa kepuasan kerja pegawai pada 20 responden yang dilakukan wawancara survey awal bermasalah. Jika dilihat secara rinci berdasarkan pernyataan bahwa “Saya merasa puas terhadap pekerjaan yang dipercayakan terhadap saya” menyatakan 70 % tidak setuju. “Saya puas terhadap sistem penggajian yang saya terima dari instansi” menyatakan tidak setuju sebanyak 65 %. “Saya puas terhadap adanya peluang promosi yang ada dalam instansi” tidak setuju 60 % dan “Saya puas terhadap dukungan antar rekan kerja” tidak setuju 55 %.

Banyaknya pegawai yang menjawab tidak setuju menunjukkan bahwa ada masalah terkait rendahnya kepuasan kerja pegawai BKPSDM Kota Sungai Penuh. Jika hal ini dibiarkan tentunya akan berdampak terhadap pencapaian visi dan misi organisasi. Ketidaktercapaian visi dan misi membuat organisasi menjadi tidak dipercaya oleh masyarakat atau stakeholders. Ada beberapa faktor yang menentukan kepuasan kerja pegawai. Faktor-faktor tersebut diantaranya adalah konflik kerja, stres kerja dan kelebihan beban kerja.

Konflik dalam sebuah organisasi maupun dalam suatu perusahaan dapat terjadi dalam berbagai macam bentuk, yang meliputi intra individu, antar individu, antar kelompok atau antar organisasi. Konflik sebagai perjuangan antara kebutuhan, keinginan, gagasan, kepentingan ataupun pihak yang saling bertentangan, sebagai akibat dari adanya perbedaan sasaran, nilai, pikiran, perasaan, dan perilaku. Disini konflik yang terjadi dalam organisasi merupakan sebuah proses interaksi antar anggota yang ada dalam organisasi yang lebih bersifat pertentangan karena suatu perbedaan atau ketidaksepakatan (Sedarmayanti, 2022).

Penanganan sebuah konflik yang terjadi dalam sebuah organisasi atau dalam suatu perusahaan yang tidak tetap dan bijaksana akan mengakibatkan suasana kerja yang tidak nyaman. Hal itu pun tidak berhenti pada situasi disitu saja, tapi dapat juga berlanjut menjadi sebuah beban dan kepuasan bekerja pegawai itu sendiri. Kemampuan pegawai dalam menghadapi konflik tentu tidak akan sama. Hal ini yang akan sangat berbahaya bagi pegawai yang memiliki daya tahan terhadap masalah yang cukup rendah, karena hal ini akan berakibat fatal bagi suatu organisasi maupun bagi perusahaan itu sendiri. Akan tetapi, tidak semua pegawai atau karyawan yang sedang mengalami stres dalam pekerjaannya tidak mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Terkadang ada juga stres yang dapat meningkatkan semangat seseorang dalam melakukan sesuatu hal atau pekerjaan. Stres yang dialami oleh pegawai atau karyawan akibat dari lingkungan kerja yang dihadapinya dapat mengakibatkan menurunnya kinerja dan kepuasan dalam bekerja (Arfizal et al., 2024).

Biasanya rendahnya stres kerja, beban kerja, dan konflik pekerjaan-keluarga akan dapat meningkatkan kepuasan kerja. (Handoko, 2023) menyatakan bahwa stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seseorang. Hasilnya, stres kerja yang terlalu tinggi dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan, yang akhirnya mengganggu pelaksanaan tugas-tugas dan prestasi kerjanya. Biasanya, stres semakin kuat apabila karyawan menghadapi masalah yang datangnya bertubi-tubi.

Salah satu variabel berikutnya yang dapat menyebabkan terjadinya penurunan kepuasan kerja adalah kelebihan beban kerja (*work overload*). Salah satu contoh kelebihan beban kerja adalah kerja yang lebih lama, adanya tekanan untuk bekerja lembur, melakukan tugas-tugas tambahan pada pekerjaan tetapnya dan harus dikerjakan dengan langkah yang lebih cepat. Menurut Moekijat (2022) beban kerja adalah volume dari hasil kerja atau catatan tentang hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan volume yang dihasilkan oleh sejumlah pegawai dalam suatu bagian tertentu. Jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh sekelompok atau seseorang dalam waktu tertentu atau beban kerja dapat dilihat pada sudut pandang obyektif dan subyektif. Secara obyektif adalah keseluruhan waktu yang dipakai atau jumlah aktivitas yang dilakukan. Sedangkan beban kerja secara subyektif adalah ukuran yang dipakai seseorang terhadap pernyataan tentang perasaan kelebihan beban kerja, ukuran dari tekanan pekerjaan dan kepuasan kerja. Beban kerja sebagai sumber ketidakpuasan disebabkan oleh kelebihan beban kerja.

Menurut Hasibuan (2016) motivasi adalah usaha atau kegiatan manajer untuk dapat menimbulkan atau meningkatkan semangat dan kegairahan kerja dari para pekerja-pekerja atau karyawan-karyawannya. Proses timbulnya motivasi seseorang merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan, dan imbalan. Tingkat motivasi yang rendah seringkali berdampak negatif terhadap produktivitas pegawai sehingga mempengaruhi kinerjanya. Untuk mengembangkan sikap-sikap positif yang akan mengarahkan karyawan pada pencapaian tujuan perusahaan, maka motivasi harus ditingkatkan, dalam hal ini baik motivasi eksternal maupun motivasi internal.

Beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan salah satunya oleh Aprilia et al., (2022) dari hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik dan stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. PT. PG Rajawali II Unit PSA Palimanan perlu memperhatikan konflik yang sedang dialami karyawan, kesehatan karyawan dan keahlian karyawan agar dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawannya. Penelitian yang dilakukan

oleh Yuridha (2022) hasil penelitian ini beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan *job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan penjelasan mengenai pentingnya kepuasan kerja, terdapat hal penting yang seharusnya diterapkan dan diperhatikan oleh instansi yaitu konflik kerja dan stres kerja serta hal penting lain yang harus dihindari oleh instansi yaitu kelebihan beban kerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh konflik kerja, stres kerja dan kelebihan beban kerja terhadap kepuasan kerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sungai Penuh.

## **METODE**

Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif melalui metode survei. Objek dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas BKPSDM Kota Sungai Penuh. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif kausalitas, metode pengumpulan data adalah dengan menyebarkan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dengan bantuan program smartPLS. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh dengan menganalisis 53 orang responden.

## **Hipotesis**

Berdasarkan landasan teori, tinjauan penelitian terdahulu dan kerangka pikir di atas maka dapat diturunkan hipotesis sebagai berikut ini :

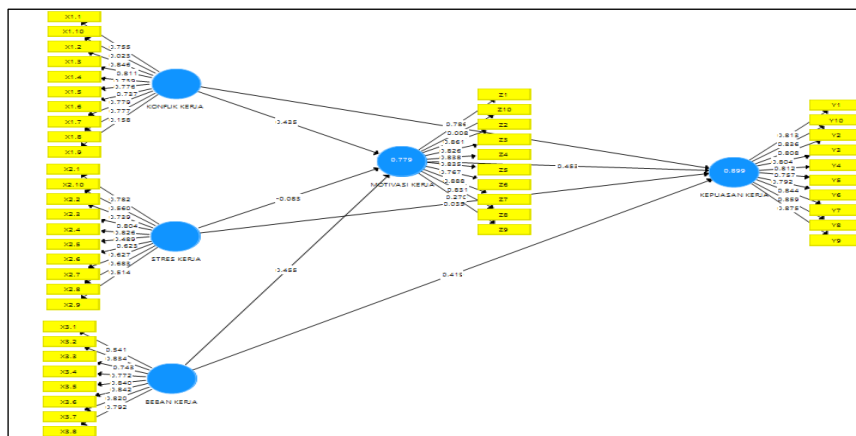
- H<sub>1</sub> : Diduga konflik kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai Dinas BKPSDM Kota Sungai Penuh.
- H<sub>2</sub> : Diduga stres kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai Dinas BKPSDM Kota Sungai Penuh.
- H<sub>3</sub> : Diduga beban kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai Dinas BKPSDM Kota Sungai Penuh.
- H<sub>4</sub> : Diduga konflik kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas BKPSDM Kota Sungai Penuh.
- H<sub>5</sub> : Diduga stress kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas BKPSDM Kota Sungai Penuh.
- H<sub>6</sub> : Diduga beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas BKPSDM Kota Sungai Penuh melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.
- H<sub>7</sub> : Diduga motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas BKPSDM Kota Sungai Penuh.
- H<sub>8</sub> : Diduga konflik kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas BKPSDM Kota Sungai Penuh melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.

- H<sub>9</sub> : Diduga stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas BKPSDM Kota Sungai Penuh melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.
- H<sub>10</sub> : Diduga beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas BKPSDM Kota Sungai Penuh melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.

**HASIL**

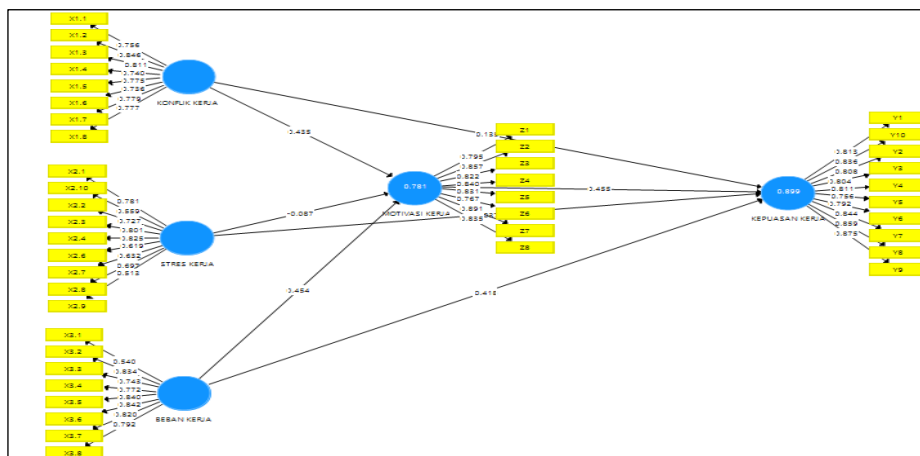
**Pengujian Outer Model**

Pengujian *outer model* dilakukan berdasarkan hasil uji coba angket/kuesioner yang telah dilakukan untuk seluruh variabel penelitian. Terdapat tiga kriteria di dalam penggunaan teknik analisa data untuk menilai *outer model* yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability*. Dalam penelitian ini batasan nilai-nilai *Convergent Validity* > 0,50. Berdasarkan hasil pengujian *outer model* dengan menggunakan *SmartPLS*, diperoleh nilai korelasi antara item pernyataan-pernyataan variabel penelitian sebagai berikut:



**Gambar 1.** Hasil pengujian *outer model* sebelum dieliminasi

Dari gambar 1 pada tahap pengembangan korelasi 0,50 sampai 0,6 dianggap masih memadai atau masih dapat diterima. Dalam penelitian ini nilai-nilai yang dapat diterima > 0,50. Jadi, ada beberapa indikator yang harus di eliminasi karena terdapat nilai < 0,50.



**Gambar 2.** Hasil pengujian *outer model* sesudah dieliminasi

Dari gambar 4.2 pernyataan yang dieliminasi antara lain variabel konflik kerja yaitu X1.9 dan X1.10, variabel stress kerja yaitu X2.5 dan variabel Beban Kerja yaitu Z.9 dan Z.10.

### Validitas Diskriminasi (*Discriminant Validity*)

*Discriminant validity* juga dapat diketahui dengan melihat nilai *average variant extracted (AVE)*/ rata-rata varians diekstrak untuk masing-masing indikator dipersyaratkan nilainya harus  $> 0,50$  untuk model yang baik.

**Tabel 2.** *Average Variant Extracted (AVE)*

Variabel	AVE
Konflik Kerja (X1)	0,606
Stress Kerja (X2)	0,578
Beban Kerja (X3)	0,607
Motivasi Kerja (Z)	0,690
Kepuasan Kerja (Y)	0,673

Sumber: *Olahan SmartPLS, Tahun 2025*

Berdasarkan tabel 2 diketahui bahwa nilai AVE variabel Kepuasan Kerja, Konflik Kerja, Stress Kerja dan Motivasi Kerja  $> 0,50$ . Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa setiap variabel telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

### Uji Reliabilitas

Setelah diketahui tingkat validitas data, maka langkah berikutnya adalah mengetahui tingkat keandalan data atau tingkat *reliable* dari masing-masing konstruk atau variabel. Penilaian ini dengan melihat *composite reliability* dan nilai *cronbach alpha*, nilai setiap konstruk dikatakan *reliable* jika memberikan nilai *cronbach alpha*  $> 0,70$ .

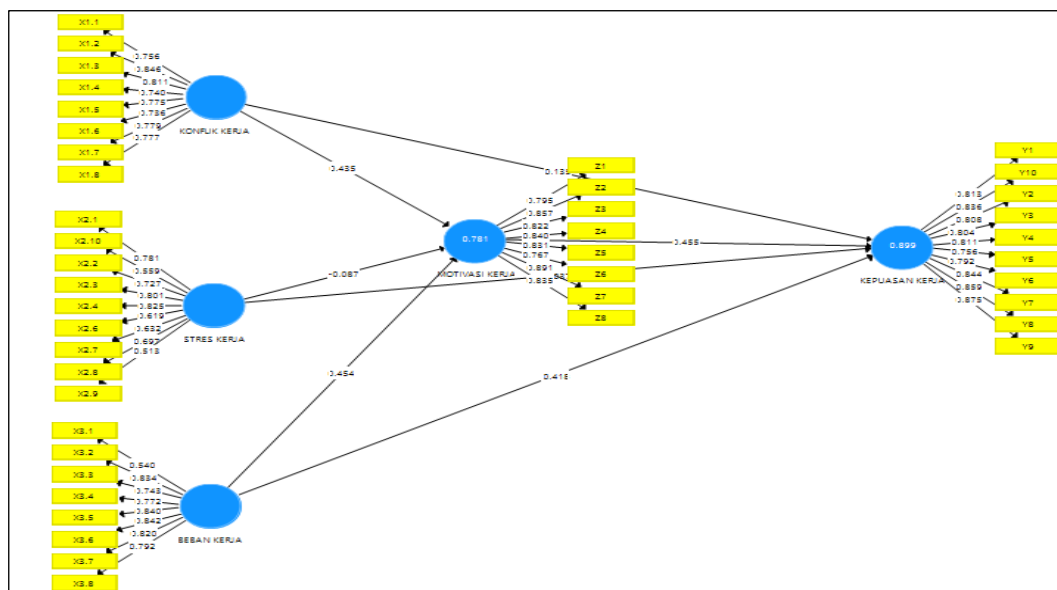
**Tabel 3.** *Nilai Construct Reliability dan Validity*

Keterangan	<i>Cronbach' S Alpha</i>	rho_A	<i>Composite Reliability</i>	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
Konflik Kerja (X1)	0,907	0,907	0,925	0,606
Stress Kerja (X2)	0,873	0,836	0,890	0,578
Beban Kerja (X3)	0,905	0,914	0,924	0,607
Motivasi Kerja (Z)	0,935	0,936	0,947	0,690
Kepuasan Kerja (Y)	0,946	0,947	0,954	0,673

Berdasarkan tabel 3 telah ditemukan nilai *cronbach alpha* diatas 0,70 artinya bahwa tingkat kehandalan data telah baik atau handal. Kemudian nilai *composite reliability* masing-masing konstruk > 0,70 demikian juga dapat disimpulkan bahwa tingkat kehandalan data telah baik atau *reliable*.

**Pengujian Inner Model (Structural Model)**

Proses pengujian selanjutnya adalah pengujian *inner model* atau model struktural yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara konstruk sebagaimana yang telah dihipotesiskan. Model struktural dievaluasi dengan memperhatikan nilai *R-square* untuk konstruk endogen dari pengaruh yang diterimanya dari konstruk eksogen. Berikut model struktural hasil uji dengan menggunakan *SmartPLS*:



**Gambar 3.** Hasil Pengujian *Inner Model*

**R-Square (R<sup>2</sup>)**

Berikutnya sebagaimana yang dijelaskan sebelumnya penilaian *inner model* akan dievaluasi melalui nilai *R-Square*, untuk menilai pengaruh konstruk laten eksogen tertentu terhadap konstruk laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang *substantive*, berikut estimasi *R-Square* :

**Tabel 4.** Hasil Pengujian *R-Square*

Keterangan	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Kepuasan Kerja (Y)	0,899	0,891
Motivasi Kerja (Z)	0,781	0,767

Pada tabel 4, terlihat nilai *R-Square* untuk konstruk Motivasi Kerja sebesar 0,781 atau sebesar 78,1% menunjukkan besarnya pengaruh yang diberikan oleh Konflik Kerja, Stress Kerja dan Beban Kerja dalam menjelaskan atau mempengaruhi Motivasi Kerja dan sisanya sebesar 21,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti oleh penelitian ini. Sementara, nilai *R-Square* konstruk Kepuasan Kerja sebesar 0,899 atau sebesar 89,9%, yang menggambarkan besarnya pengaruh yang diterimanya oleh konstruk Kepuasan Kerja dari konstruk Konflik Kerja, Stress Kerja, Beban Kerja dan Motivasi Kerja sisanya sebesar 10,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini. Berdasarkan struktur outer model dapat dibentuk persamaan model sebagai berikut:

- Model Persamaan I, merupakan gambaran besarnya pengaruh konstruk Konflik Kerja, Stress Kerja dan Beban Kerja terhadap Motivasi Kerja dengan koefisien yang ada ditambah dengan tingkat error yang merupakan kesalahan estimasi atau yang tidak bisa dijelaskan dalam model penelitian.

$$Z = 0,435 X1 - 0,087 X2 + 0,454 X3 + e1$$

- Model Persamaan II, merupakan gambaran besarnya pengaruh konstruk Konflik Kerja, Stress Kerja, Beban Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja dengan masing-masing koefisien yang ada untuk masing-masing konstruk ditambah dengan error yang merupakan kesalahan estimasi.

$$Y = 0,135 X1 + 0,037 X2 + 0,418 X3 + 0,455 Z + e2$$

### Koefisien Jalur (*Path Coefficients*)

Berikut hasil *output SmartPLS*, yang menggambarkan *output* estimasi untuk pengujian koefisien jalur:

**Tabel 5.** Hasil *Path Coefficient*

Hipotesis	Uraian	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Keterangan
H1	Konflik Kerja (X1) > Motivasi Kerja (Z)	0,435	0,421	0,133	3,266	0,001	Diterima
H2	Stress Kerja (X2) > Motivasi Kerja (Z)	-0,087	-0,090	0,079	1,096	0,274	Ditolak

Hipotesis	Uraian	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Keterangan
H3	Beban Kerja (X3) > Motivasi Kerja (Z)	0,454	0,463	0,124	3,654	0,000	Diterima
H4	Konflik Kerja (X1) > Kepuasan Kerja (Y)	0,135	0,123	0,102	1,326	0,186	Ditolak
H5	Stress Kerja (X2) > Kepuasan Kerja (Y)	0,037	0,027	0,053	0,688	0,492	Ditolak
H6	Beban Kerja (X3) > Kepuasan Kerja (Y)	0,418	0,421	0,104	4,022	0,000	Diterima
H7	Motivasi Kerja (Z) > Kepuasan Kerja (Y)	0,455	0,461	0,098	4,637	0,000	Diterima

Berdasarkan tabel di atas, terlihat hasil pengujian hipotesis penelitian H1, H3, H6 dan H7 diterima karena original sampel, t-statistik > 1,96 dan P values < 0,05. Sedangkan H2, H4 dan H5 ditolak karena original sampel bernilai, t-statistik < 1,96 dan P values > 0,05

- Konflik kerja terhadap motivasi kerja; nilai t-statistik > t-tabel 1,96 atau 3,266 > 1,96 nilai P-Value 0,001 < 0,05 dengan demikian maka hipotesis dapat diterima atau H0 ditolak dan H1 diterima, dengan kata lain terdapat pengaruh yang signifikan konflik kerja terhadap motivasi kerja.
- Stress kerja terhadap motivasi kerja; nilai t-statistik < t-tabel 1,96 atau 1,096 < 1,96 nilai P-Value 0,274 > 0,05 dengan demikian maka hipotesis tidak dapat diterima atau H0 diterima dan H2 ditolak, dengan kata lain tidak terdapat pengaruh yang signifikan stress kerja terhadap motivasi kerja.

- Beban kerja terhadap motivasi kerja; nilai t-statistik > t-tabel 1,96 atau 3,654 > 1,96 nilai P-Value 0,000 < 0,05 dengan demikian maka hipotesis dapat diterima atau H0 ditolak dan H3 diterima, dengan kata lain terdapat pengaruh yang signifikan beban kerja terhadap motivasi kerja.
- Konflik kerja terhadap kepuasan kerja; nilai t-statistik < t-tabel 1,96 atau 1,326 < 1,96 nilai P-Value 0,186 > 0,05 dengan demikian maka hipotesis tidak dapat diterima atau H0 diterima dan H4 ditolak, dengan kata lain tidak terdapat pengaruh yang signifikan konflik kerja terhadap kepuasan kerja.
- Stress kerja terhadap kepuasan kerja; nilai t-statistik < t-tabel 1,96 atau 0,688 < 1,96 nilai P-Value 0,492 > 0,05 dengan demikian maka hipotesis tidak dapat diterima atau H0 diterima dan H5 ditolak, dengan kata lain tidak terdapat pengaruh yang signifikan stress kerja terhadap kepuasan kerja.
- Beban kerja terhadap kepuasan kerja; nilai t-statistik > t-tabel 1,96 atau 4,022 > 1,96 nilai P-Value 0,000 < 0,05 dengan demikian maka hipotesis dapat diterima atau H0 ditolak dan H6 diterima, dengan kata lain terdapat pengaruh yang signifikan beban kerja terhadap kepuasan kerja.
- Motivasi kerja terhadap kepuasan kerja; nilai t-statistik > t-tabel 1,96 atau 4,637 > 1,96 nilai P-Value 0,000 < 0,05 dengan demikian maka hipotesis dapat diterima atau H0 ditolak dan H7 diterima, dengan kata lain terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil pengujian data dengan menggunakan alat bantu program SmartPLS didapatkan hasil efek tidak langsung spesifik yang dapat dilihat dari tabel berikut ini:

**Tabel 6.** Hasil *Specific Indirect Effects*

Hipotesis	Uraian	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Keterangan
H8	Konflik Kerja (X1) > Motivasi Kerja (Y) > Kepuasan Kerja (Y)	0,198	0,196	0,078	2,531	0,012	Diterima
H9	Stress Kerja (X2) > Motivasi Kerja (Z) > Kepuasan	-0,040	-0,042	0,039	1,007	0,314	Ditolak

Hipotesis	Uraian	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values	Keterangan
	Kerja						
H10	Beban Kerja (X3) > Motivasi Kerja (Z) > Kepuasan Kerja	0,207	0,212	0,068	3,027	0,003	Diterima

Berdasarkan tabel 6 analisis jalur nilai t-statistik atau t-hitung berguna untuk menilai diterima atau ditolaknya hipotesis, dengan membandingkan nilai t statistik atau t hitung dengan t-tabel 1,96 (pada kesalahan menolak data sebesar 5%).

- Konflik Kerja terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja; Nilai t-statistik > t-tabel 1,96 atau 2,531 > 1,96 nilai P-Value 0,012 < 0,05 dengan demikian maka hipotesis dapat diterima atau H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>8</sub> diterima, dengan kata lain terdapat pengaruh yang signifikan konflik kerja terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja.
- Stress Kerja terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja; Nilai t-statistik < t-tabel 1,96 atau 1,007 < 1,96 nilai P-Value 0,314 > 0,05 dengan demikian maka hipotesis tidak dapat diterima H<sub>0</sub> diterima atau H<sub>9</sub> ditolak, dengan kata lain tidak terdapat pengaruh yang signifikan stress kerja terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja.
- Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja; Nilai t-statistik > t-tabel 1,96 atau 3,027 > 1,96 nilai P-Value 0,003 < 0,05 dengan demikian maka hipotesis dapat diterima atau H<sub>0</sub> ditolak dan H<sup>10</sup> diterima, dengan kata lain terdapat pengaruh yang signifikan beban kerja terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja.

## DISKUSI

### Pengaruh Konflik Kerja terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengujian dengan menggunakan alat bantu *SmartPLS* terdapat pengaruh positif dan signifikan Konflik Kerja terhadap Motivasi Kerja. Dimana nilai koefisien original sampel sebesar 0,435 yang mana merupakan besarnya pengaruh konstruk Konflik Kerja terhadap Motivasi Kerja. Kemudian, nilai t-statistik > t-tabel 1,96 pada alpha 5% atau 3,266 >

1,96, nilai P-Values  $0,001 < 0,05$  maka dapat diperoleh  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan kata lain, terdapat pengaruh positif dan signifikan konflik kerja terhadap motivasi kerja. Konflik kerja yang muncul di lingkungan kerja, apabila dikelola secara efektif, dapat menjadi faktor yang mendorong peningkatan motivasi kerja karyawan.

Temuan ini menunjukkan bahwa konflik kerja, apabila terjadi dalam tingkat yang moderat dan dikelola dengan baik, justru dapat berfungsi sebagai pemicu bagi individu untuk lebih aktif, fokus, dan termotivasi dalam bekerja. Konflik dapat mendorong karyawan untuk lebih memperhatikan target, meningkatkan komunikasi antar rekan kerja, serta memperkuat semangat dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab. Dalam konteks ini, konflik tidak selalu bersifat merugikan, namun dapat memberikan efek fungsional terhadap peningkatan motivasi kerja, sesuai dengan teori konflik fungsional yang menyatakan bahwa konflik dapat meningkatkan kinerja tim dan individu apabila dikelola secara konstruktif.

Namun demikian, penting untuk dicatat bahwa tidak semua jenis konflik memiliki dampak positif. Konflik yang bersifat destruktif atau yang tidak ditangani secara efektif dapat menurunkan motivasi kerja, meningkatkan stres, dan menurunkan produktivitas. Oleh karena itu, manajemen konflik yang tepat menjadi kunci dalam mengoptimalkan potensi positif dari konflik kerja. Secara praktis, hasil ini memberikan implikasi bagi organisasi untuk tidak selalu menghindari konflik, melainkan mengelolanya secara profesional melalui pelatihan komunikasi, kepemimpinan yang responsif, serta budaya kerja yang terbuka terhadap perbedaan pendapat. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Arfizal et al., 2024) dan (Aprilia et al., 2022) menyatakan bahwa konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

### **Pengaruh Stress Kerja terhadap Motivasi Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian dengan menggunakan alat bantu *SmartPLS* terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan Stress Kerja terhadap Motivasi Kerja. Dimana nilai koefisien original sampel sebesar  $-0,087$  yang mana merupakan besarnya pengaruh konstruk Stress Kerja terhadap Motivasi Kerja. Kemudian, nilai t-statistik  $< t$ -tabel 1,96 pada alpha 5% atau  $1,096 < 1,96$ , nilai P-Values  $0,274 > 0,05$  maka dapat diperoleh  $H_0$  diterima dan  $H_2$  ditolak. Dengan kata lain, terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan stress kerja terhadap motivasi kerja. Hasil ini berarti bahwa meskipun secara logika stress kerja sering dikaitkan dengan penurunan motivasi, dalam penelitian ini, stress kerja tidak terbukti secara signifikan memengaruhi motivasi kerja. Kemungkinan besar, terdapat faktor-faktor lain yang lebih

dominan dalam memengaruhi motivasi karyawan, seperti dukungan sosial, kepemimpinan, budaya organisasi, atau faktor intrinsik individu.

Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan pemahaman bahwa tidak semua bentuk stres memiliki efek yang sama. Dalam literatur manajemen sumber daya manusia, dikenal dua jenis stres kerja, yaitu stres eustress (positif) dan distress (negatif). Ada kemungkinan bahwa stres yang dialami oleh responden dalam penelitian ini bersifat ringan atau bersifat tantangan (challenge stressors), yang belum cukup mengganggu secara signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Suartana & Dewi, 2020) menyatakan bahwa stress kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

### **Pengaruh Beban Kerja terhadap Motivasi Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian dengan menggunakan alat bantu *SmartPLS* terdapat pengaruh positif dan signifikan Beban Kerja terhadap Motivasi Kerja. Dimana nilai koefisien original sampel sebesar 0,454 yang mana merupakan besarnya pengaruh konstruk Beban Kerja terhadap Motivasi Kerja. Kemudian, nilai t-statistik > t-tabel 1,96 pada alpha 5% atau  $3,654 > 1,96$ , nilai P-Values  $0,000 < 0,05$  maka dapat diperoleh  $H_0$  ditolak dan  $H_3$  diterima. Dengan kata lain, terdapat pengaruh positif dan signifikan beban kerja terhadap motivasi kerja. Beban kerja yang tepat atau menantang justru dapat menjadi pemicu peningkatan motivasi kerja. Dalam konteks ini, beban kerja yang dimaksud kemungkinan besar bukanlah beban kerja yang berlebihan atau bersifat menekan (overload), melainkan beban kerja yang bersifat stimulan atau tantangan (challenge stressors) yang mampu mengaktifkan semangat, fokus, dan dorongan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik.

Namun demikian, perlu digaris bawahi bahwa beban kerja yang terlalu tinggi dan tidak didukung oleh sumber daya organisasi yang memadai justru berpotensi menurunkan motivasi dan menyebabkan burnout. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa beban kerja yang diberikan bersifat realistis, menantang, namun tetap dapat dikelola oleh karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ahmad, 2019) menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

### **Pengaruh Konflik Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian dengan menggunakan alat bantu *SmartPLS* terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan Konflik Kerja terhadap Kepuasan Kerja. Dimana nilai koefisien original sampel sebesar 0,135 yang mana merupakan besarnya pengaruh konstruk Konflik

Kerja terhadap Kepuasan Kerja. Kemudian, nilai t-statistik  $< t$ -tabel 1,96 pada alpha 5% atau  $1,326 < 1,96$ , nilai P-Values  $0,186 > 0,05$  maka dapat diperoleh  $H_0$  diterima dan  $H_4$  ditolak. Dengan kata lain, terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan konflik kerja terhadap kepuasan kerja. Temuan ini juga dapat dikaitkan dengan konsep "konflik fungsional", yaitu konflik yang tidak selalu bersifat negatif, tetapi dapat mendorong diskusi terbuka, meningkatkan kreativitas, serta memperbaiki proses kerja apabila dikelola dengan baik. Dalam kondisi tertentu, konflik yang sehat bahkan dapat memperkuat dinamika tim dan membuat karyawan merasa lebih terlibat, walaupun hal ini tidak selalu langsung meningkatkan kepuasan kerja.

Secara praktis, hasil ini menyiratkan bahwa konflik kerja tidak serta-merta menurunkan kepuasan kerja, tetapi tetap perlu dikelola secara hati-hati. Organisasi sebaiknya menciptakan lingkungan kerja yang terbuka terhadap perbedaan pendapat dan menyediakan mekanisme penyelesaian konflik yang adil dan cepat, agar potensi konflik dapat diarahkan menjadi sesuatu yang produktif. Hasil ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ramlis et al., 2022) menyatakan bahwa konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **Pengaruh Stress Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian dengan menggunakan alat bantu *SmartPLS* terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan Stress Kerja terhadap Kepuasan Kerja. Dimana nilai koefisien original sampel sebesar 0,037 yang mana merupakan besarnya pengaruh konstruk Stress Kerja terhadap Kepuasan Kerja. Kemudian, nilai t-statistik  $< t$ -tabel 1,96 pada alpha 5% atau  $0,688 < 1,96$ , nilai P-Values  $0,492 > 0,05$  maka dapat diperoleh  $H_0$  diterima dan  $H_5$  ditolak. Dengan kata lain, terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan stress kerja terhadap kepuasan kerja. Dalam kerangka teoritis, temuan ini mendukung pandangan bahwa pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja bersifat kontekstual, tergantung pada intensitas stres, karakteristik individu, dan lingkungan kerja. Tidak semua bentuk stres menghasilkan konsekuensi negatif, sehingga hubungan antara stres dan kepuasan kerja tidak selalu linier atau konsisten antar organisasi atau sektor pekerjaan.

Secara praktis, meskipun stres kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dalam penelitian ini, organisasi tetap perlu memperhatikan dan mengelola sumber-sumber stres agar tidak berkembang menjadi tekanan yang lebih besar di masa depan, yang berpotensi menurunkan kinerja dan kesejahteraan karyawan. Hasil ini tidak sejalan dengan penelitian yang

dilakukan oleh (Siboro, 2022) menyatakan bahwa stress kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian dengan menggunakan alat bantu *SmartPLS* terdapat pengaruh positif dan signifikan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja. Dimana nilai koefisien original sampel sebesar 0,418 yang mana merupakan besarnya pengaruh konstruk Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja. Kemudian, nilai t-statistik > t-tabel 1,96 pada alpha 5% atau  $4,022 > 1,96$ , nilai P-Values  $0,000 < 0,05$  maka dapat diperoleh  $H_0$  ditolak dan  $H_6$  diterima. Dengan kata lain, terdapat pengaruh positif dan signifikan beban kerja terhadap kepuasan kerja. Hasil ini memberikan pemahaman bahwa beban kerja yang tepat dan menantang dapat meningkatkan kepuasan kerja, terutama jika beban tersebut dirasakan sebagai bagian dari kontribusi nyata terhadap organisasi dan selaras dengan kemampuan serta harapan karyawan. Beban kerja yang dianggap sebagai tantangan positif dapat memberi rasa pencapaian, meningkatkan keterlibatan, dan memperkuat rasa tanggung jawab serta makna terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Namun demikian, penting untuk diingat bahwa beban kerja yang terlalu tinggi (overload) atau tidak seimbang dengan sumber daya yang tersedia dapat berdampak sebaliknya, yakni menurunkan kepuasan, meningkatkan stres, dan menyebabkan burnout. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa beban kerja yang diberikan proporsional dan disesuaikan dengan kapasitas individu, serta disertai dengan dukungan yang memadai, baik secara teknis maupun psikologis. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Suartana & Dewi, 2020) menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian dengan menggunakan alat bantu *SmartPLS* terdapat pengaruh positif dan signifikan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja. Dimana nilai koefisien original sampel sebesar 0,455 yang mana merupakan besarnya pengaruh konstruk Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja. Kemudian, nilai t-statistik > t-tabel 1,96 pada alpha 5% atau  $4,637 > 1,96$ , nilai P-Values  $0,000 < 0,05$  maka dapat diperoleh  $H_0$  ditolak dan  $H_7$  diterima.

Dengan kata lain, terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan berbagai teori motivasi dan kepuasan kerja, salah satunya adalah Teori Dua Faktor dari Herzberg, yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab merupakan faktor utama yang mendorong

kepuasan kerja. Ketika karyawan memiliki dorongan internal yang kuat untuk bekerja—baik karena kebutuhan berprestasi, harapan akan penghargaan, atau keinginan untuk berkembang—mereka cenderung merasakan kepuasan terhadap lingkungan kerja dan peran mereka. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ahmad, 2019) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **Pengaruh Konflik Kerja terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian dengan menggunakan alat bantu *SmartPLS* terdapat pengaruh positif dan signifikan Konflik Kerja terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja. Dimana nilai koefisien original sampel sebesar 0,198 yang merupakan besarnya pengaruh konstruk Konflik Kerja terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja. Kemudian, nilai t-statistik > t-tabel 1,96 pada alpha 5% atau 2,531 > 1,96, nilai P-Values 0,012 < 0,05 maka dapat diperoleh H0 ditolak dan H8 diterima. Dengan kata lain, terdapat pengaruh signifikan konflik kerja terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja.

### **Pengaruh Stress Kerja terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian dengan menggunakan alat bantu *SmartPLS* terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan Stress Kerja terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja. Dimana nilai koefisien original sampel sebesar 0,072 yang mana merupakan besarnya pengaruh konstruk Stress Kerja terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja. Kemudian, nilai t-statistik < t-tabel 1,96 pada alpha 5% atau 1,007 < 1,96, nilai P-Values 0,314 > 0,05 maka dapat diperoleh H0 diterima dan H9 ditolak. Dengan kata lain, tidak terdapat pengaruh signifikan stress kerja terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja.

### **Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian dengan menggunakan alat bantu *SmartPLS* terdapat pengaruh positif dan signifikan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja. Dimana nilai koefisien original sampel sebesar 0,006 yang mana merupakan besarnya pengaruh konstruk Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja. Kemudian, nilai t-statistik > t-tabel 1,96 pada alpha 5% atau 3,027 > 1,96, nilai P-Values 0,003 < 0,05 maka dapat diperoleh H0 ditolak dan H10 diterima. Dengan kata lain, terdapat pengaruh signifikan beban kerja terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pada Dinas BKPSDM Kota Sungai Penuh. Stress kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pada Dinas BKPSDM Kota Sungai Penuh. Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pada Dinas BKPSDM Kota Sungai Penuh. Konflik kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Dinas BKPSDM Kota Sungai Penuh. Stress kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Dinas BKPSDM Kota Sungai Penuh. Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Dinas BKPSDM Kota Sungai Penuh. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Dinas BKPSDM Kota Sungai Penuh. Konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Dinas BKPSDM Kota Sungai Penuh dan motivasi kerja memediasi pengaruh konflik kerja terhadap Kepuasan Kerja. Stress Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Dinas BKPSDM Kota Sungai Penuh dan motivasi kerja tidak memediasi pengaruh stress kerja terhadap Kepuasan Kerja. Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Dinas BKPSDM Kota Sungai Penuh dan motivasi kerja memediasi pengaruh beban kerja terhadap Kepuasan Kerja.

## REFERENSI

- Ahmad, Y. (2019). Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. FIF Group Manado. *Jurnal EMBA*, 7(3).
- Aprilia, A. L., Hartono, E., & Wibowo, S. N. (2022). Pengaruh Konflik Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Pt Pg Rajawali Ii Unit Psa Palimanan. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, 27(2), 274–288. <https://doi.org/10.35760/eb.2022.v27i2.4871>
- Arfizal, P., Musadieg, M., & Ruhan, I. (2024). Pengaruh Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 8(1), 383–388.
- Baskoro, A.L., Widowati, S.Y., Santoso, A. (2019). Menakar Determinan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Inovasi*, 6(1), 41–50.
- Cooper, C., & Straw, A. (2020). *Stress Management Yang Sukses Dalam Sepekan*. Kesaint Blanc.
- Daryanto, M. (2021). *Administrasi Kepegawaian*. Rineka Cipta.
- Handoko, T. (2023). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Moehersono. (2016). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Raja Grafindo Persada.
- Moekijat. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (9th ed.). Mandar Maju.
- Nawawi, H. (2021). *Evaluasi Kinerja dan Pengawasan*. Gadjah Mada Offset.
- Ramlis, R., Pebriani, E., Hermiati, D., & Marlianto, N. (2022). *Pengaruh Role Conflict Terhadap Kepuasan Kerja Dan Tingkat Stres Perawat Pelaksana Di Rumah Sakit Bhayangkara Kota Bengkulu*. 13(1), 349–353.

- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2017). *Perilaku Organisasi* (B. M. Trans (ed.)). Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. (2016). *Perilaku Organisasi* (Edisi kese). PT Indeks.
- Sedarmayanti. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negri Sipil)*. PT Refika.
- Siboro, E. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Beban Kerja, Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Stres Kerja Pada Aparat Kepolisian Daerah Sumatera Utara (Studi Pada Direktorat Reserse Kriminal Khusus). *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 279–292. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.616>
- Suartana, I. P., & Dewi, I. G. A. M. (2020). Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja, Dan Konflik Pekerjaan Keluarga Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Swiss Belinn Hotel. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(3), 863. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i03.p03>
- Tambengi, K. F. ., Kojo, C., & Rumokoy, F. S. (2021). Pengaruh Kompensasi, Beban Kerja, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Witel Sulut. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 4(4).
- Wibowo. (2021). *Manajemen Kinerja*. PT Raja Gr(Jakarta).
- Widyaningrum. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. UBHARA Manajemen Press.
- Yuridha, R. (2022). Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja Dan Job Crafting Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 1(9), 1781–1792. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i9.235>