



Pengaruh beban kerja, hubungan dengan atasan, dan motivasi terhadap kepuasan kerja

Shinta Prasetia Devi*, Siget Fitrianto Haribowo, Sopiah

Universitas Negeri Malang, Malang, Indonesia

*Email korespondensi: shinta.prasetia.2404138@students.um.ac.id

Abstract

This study investigates the influence of workload, supervisor relationships, and work motivation on employee job satisfaction in the subcontracting sector. Utilising a quantitative research design with multiple linear regression analysis, the study aims to understand how these three variables interact and impact overall job satisfaction. The results indicate that workload negatively affects job satisfaction, suggesting that excessive work demands may reduce employee morale and contentment. Conversely, positive relationships with supervisors and strong work motivation are found to significantly enhance job satisfaction. Among the three variables, motivation stands out as the most influential factor, highlighting its central role in shaping employee attitudes and performance. The findings suggest that organisations should strive to balance workload effectively, cultivate supportive and respectful supervisory relationships, and implement strategies that strengthen intrinsic motivation. These may include recognition programs, career development opportunities, and meaningful work assignments. By addressing these key areas, companies can foster a more positive work environment that not only supports employee well-being but also enhances organisational productivity and retention. The study provides valuable insights for human resource management, particularly in subcontracting settings where job satisfaction can be a critical factor in maintaining performance and reducing turnover. This research contributes to the broader understanding of employee satisfaction drivers in dynamic and competitive industries.

Keywords: job satisfaction; motivation; relationship with supervisors; subcontracting sector; workload.

<https://doi.org/10.26740/jim.v13n1.p13-22>

Received: January 20th 2025; Revised: February 1st 2025; Accepted: February 14th 2025; Available online: February 22th 2025.

Copyright © 2025, The Authors. Published by Universitas Negeri Surabaya. This is an open access article under the CC—BY International License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Pendahuluan

Kepuasan kerja sangat penting dalam dunia kerja, terutama sangat memengaruhi produktivitas dan kinerja seorang karyawan dalam sebuah perusahaan. Kepuasan kerja berhubungan dengan produktivitas, loyalitas, dan kesejahteraan karyawan. Kepuasan kerja menggambarkan sejauh mana seorang karyawan merasa nyaman, dihargai, dan termotivasi dalam menjalankan pekerjaannya (Robbins & Judge, 2022). Beberapa faktor yang memengaruhi secara signifikan dalam membentuk tingkat kepuasan kerja karyawan adalah beban kerja, hubungan dengan atasan, serta motivasi (Herzberg, 1966). Hasil observasi awal di salah satu perusahaan koperasi karyawan sektor subkontrak menunjukkan bahwa pemahaman terkait beban kerja, hubungan dengan atasan, dan motivasi sangat penting mengingat dinamika kerja dan tekanan semakin tinggi. Salah satu faktor yang sering menjadi masalah bagi karyawan di tempat kerja adalah beban kerja karena jika karyawan diberi beban kerja yang berlebihan, mereka dapat merasakan stres kerja, kelelahan, dan kehilangan keseimbangan kerja, yang pada gilirannya dapat mengurangi kepuasan kerja mereka. Oleh karena itu, untuk menjaga kesehatan karyawan, manajemen beban kerja yang tepat sangat penting.

Hubungan karyawan dengan atasan adalah komponen tambahan yang memengaruhi kepuasan kerja. Hubungan yang baik antara karyawan dan pemimpin mereka dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif satu sama lain. Atasan yang membantu, komunikatif, dan mampu memberikan bimbingan yang baik kepada karyawannya cenderung membuat tempat kerja menjadi menyenangkan dan kondusif. Hubungan yang harmonis antara atasan dan karyawan dapat meningkatkan kesetiaan dan keterlibatan di tempat kerja dan menumbuhkan kepercayaan. Novita dan Kusuma (2020) menemukan bahwa hubungan yang buruk dapat menyebabkan ketidakpuasan dan bahkan menurunkan keinginan karyawan untuk bekerja, sedangkan komunikasi dan dukungan yang efektif dari atasan dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Sebaliknya, salah satu alasan utama mengapa seseorang tidak puas dengan pekerjaan mereka adalah hubungan yang tidak baik dengan atasan mereka. Karyawan sering tidak termotivasi karena perintah yang tidak jelas, kurangnya penghargaan, dan komunikasi yang buruk. Hal ini dapat mengurangi kinerja karyawan dan meningkatkan *turnover*, bahkan bisa menyebabkan rasa saling membenci satu sama lain. Sehingga, apa pun yang dikatakan atasan tidak akan pernah direspons oleh karyawannya karena kurangnya rasa percaya kepada atasan. Selain itu, motivasi kerja adalah komponen utama yang menentukan seberapa puas karyawan dengan pekerjaan mereka. Motivasi intrinsik, seperti kepuasan dalam menyelesaikan tugas dan pengakuan atas hasil kerja, dapat membuat karyawan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka (Deci & Ryan, 2000). Sebaliknya, sumber motivasi eksternal, seperti insentif finansial dan lingkungan kerja yang baik, juga dapat meningkatkan kepuasan kerja (Herzberg, 1966). Namun, koperasi karyawan di sektor subkontrak sering kali memiliki kebijakan yang kurang untuk mendorong motivasi kerja, yang pada gilirannya dapat menyebabkan kepuasan kerja yang lebih rendah (Taris & Kompier, 2014). Beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan stres dan kepuasan kerja yang lebih rendah (Astuti & Mayasari, 2021). Mengevaluasi bagaimana hubungan antara karyawan dan manajer memengaruhi kepuasan kerja mereka. Komunikasi dan kepemimpinan yang efektif antara atasan dan karyawan dapat meningkatkan kualitas hidup karyawan (Juniantara & Riana, 2015). Menilai motivasi kerja, baik intrinsik maupun ekstrinsik, berkontribusi pada kepuasan kerja karyawan. Ada korelasi positif antara motivasi kerja yang tinggi dan kepuasan kerja dan memahami bagaimana interaksi antara beban kerja, hubungan dengan atasan, dan motivasi kerja memengaruhi kepuasan kerja sangat penting untuk membuat strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja (Astuti & Mayasari, 2021).

Penelitian ini berfokus pada mengevaluasi pengaruh beban kerja, hubungan dengan atasan, dan motivasi terhadap kepuasan kerja di koperasi karyawan sektor subkontrak. Studi ini juga diharapkan dapat membuat rekomendasi yang berbasis bukti ilmiah untuk meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas karyawan di sektor subkontrak. Dinamika kerja belum sepenuhnya dipahami karena banyaknya perbedaan di industri subkontrak, termasuk kurangnya insentif, ketidakpastian pekerjaan, dan tekanan produktivitas yang tinggi. Dalam konteks koperasi karyawan sektor subkontrak, yang jarang dibahas dalam penelitian sebelumnya, penelitian ini meneliti hubungan antara beban kerja, hubungan dengan atasan, dan motivasi. Penelitian ini juga menawarkan pendekatan empiris yang berbasis data untuk industri manufaktur, sehingga hasilnya dapat menjadi acuan dalam pengembangan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif di sektor ini.

Penelitian bertujuan untuk melihat bagaimana kepuasan kerja karyawan di sektor subkontrak koperasi karyawan dipengaruhi oleh beban kerja, hubungan dengan atasan, dan motivasi kerja. Secara khusus, penelitian ini mengukur dampak beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kajian Pustaka

Konsep Kepuasan Kerja

Salah satu elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia adalah kepuasan kerja yang menentukan seberapa efektif sebuah organisasi. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja bersifat subjektif dan terkait dengan cara seseorang melihat berbagai aspek pekerjaannya (Locke, 1976). Menurut Robbins dan Judge (2019), kepuasan kerja adalah ukuran seberapa baik atau buruk seseorang

menyukai pekerjaannya. Ini dipengaruhi oleh banyak hal, termasuk kompensasi, lingkungan kerja, hubungan interpersonal, dan peluang kemajuan profesional.

Kepuasan kerja memiliki banyak manfaat bagi organisasi, termasuk peningkatan produktivitas, loyalitas karyawan, penurunan absensi, dan *turnover* (Judge *et al.*, 2017). Menurut Spector (1997), kepuasan kerja memengaruhi kesejahteraan psikologis karyawan dan berdampak pada kualitas layanan atau produk yang dibuat oleh organisasi. Oleh karena itu, untuk sukses dalam manajemen sumber daya manusia, sangat penting untuk memahami tingkat kepuasan karyawan, terutama dalam perusahaan yang mempekerjakan karyawan melalui kontrak.

Kepuasan kerja berdampak besar pada organisasi dan individu seperti stres yang tinggi, *turnover* yang meningkat, dan penurunan motivasi kerja sering dikaitkan dengan ketidakpuasan kerja (Podsakoff *et al.*, 2007). Namun, karyawan merasa puas dengan pekerjaannya cenderung melakukan pekerjaan dengan lebih baik dan lebih berkomitmen pada perusahaan (Meyer & Allen, 1991). Bukan hanya karyawan, kepuasan kerja berdampak pada organisasi dalam jangka panjang. Perusahaan dengan tingkat kepuasan karyawan yang tinggi memiliki kinerja bisnis yang lebih baik. Menurut Harter *et al.*, (2002), *output*, keuntungan, dan kepuasan pelanggan yang meningkat merupakan indikasi peningkatan kepuasan karyawan yang selanjutnya berdampak pada efisiensi operasional dan kualitas produk.

Beban Kerja

Menurut Spector dan Jex (1998), beban kerja adalah konsep yang kompleks dan terdiri dari banyak fase yang sering kali didefinisikan sebagai volume atau jumlah pekerjaan yang dimiliki oleh seorang karyawan. Menurut Munandar (2008), beban kerja adalah keadaan pekerjaan di mana karyawan harus menyelesaikan sejumlah tugas khusus dalam waktu tertentu. Beban kerja ini termasuk dalam kategori kuantitatif dan kualitatif. Kategori kuantitatif berkaitan dengan banyaknya tugas, sedangkan kategori kualitatif berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk menyelesaikan tugas tersebut.

Beban kerja adalah jumlah pekerjaan atau tugas yang harus diselesaikan oleh seorang karyawan dalam waktu tertentu. Ini mencakup banyak variabel, seperti jumlah pekerjaan, kompleksitas tugas, tekanan waktu, dan sumber daya yang tersedia untuk menyelesaikannya. Kuantitatif berarti jumlah tugas, sedangkan kualitatif berarti tingkat kesulitan tugas. Hal-hal seperti waktu, tanggung jawab, dan harga diri memengaruhi beban kerja ini (Putri *et al.*, 2025).

Lingkungan kerja dan disiplin kerja adalah faktor penting dalam interaksi dengan beban kerja yang memengaruhi hasil akhir perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus mengatur tugas agar sesuai dengan kemampuan individu untuk meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Praktiknya, pengukuran beban melibatkan bukan hanya metrik objektif seperti jam operasional, melainkan juga metrik subjektif seperti pendapat seseorang tentang tingkat kesulitan pekerjaannya. Dalam hal distribusi tugas, kondisi pekerjaan dan target pencapaian merupakan indikator penting untuk mengukur efektivitas manajemen sumber daya manusia (Koesomowidjojo, 2017). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa terdapat korelasi negatif yang signifikan antara beban kerja yang dirasakan dan kepuasan kerja. Beban kerja yang lebih tinggi sering kali menyebabkan kepuasan kerja yang lebih rendah (Jonek & Cabanová, 2024; Baş & Güney, 2022; Gottwald & Lejsková, 2023).

H1: Beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

Hubungan dengan Atasan

Interaksi antara pemimpin dan anggota tim dalam suatu organisasi disebut hubungan atasan-bawahan. Interaksi ini menunjukkan bagaimana pemimpin berkomunikasi, bekerja sama, dan memberikan dukungan. Hubungan dalam manajemen organisasi dapat bersifat formal maupun informal, dan kualitasnya sangat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan karyawan dan produktivitas. Pemimpin yang mampu membangun hubungan yang positif dengan bawahannya cenderung menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan mendorong kinerja yang optimal (Zhou *et al.*, 2012)

Studi manajemen organisasi menunjukkan bahwa hubungan yang baik antara atasan dan bawahan dapat memperkuat komitmen karyawan terhadap perusahaan, mengurangi stres kerja, dan meningkatkan retensi tenaga kerja. Sebaliknya, hubungan yang tidak baik dapat menghalangi kemajuan karier karyawan, menyebabkan mereka tidak puas dengan pekerjaan mereka, dan meningkatkan tingkat *turnover*. Oleh karena itu, memahami apa yang memengaruhi hubungan dengan atasan adalah bagian penting dari manajemen sumber daya manusia yang baik (Almer *et al.*, 2023).

Interaksi antara pemimpin dan anggota tim dalam suatu organisasi disebut hubungan atasan-bawahan. Interaksi ini menunjukkan bagaimana pemimpin berkomunikasi, bekerja sama, dan memberikan dukungan. Hubungan dalam manajemen organisasi dapat bersifat formal maupun informal, dan kualitasnya sangat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan karyawan dan produktivitas. Pemimpin yang mampu membangun hubungan yang positif dengan bawahannya cenderung menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan mendorong kinerja yang optimal (Haynie *et al.*, 2019)

Studi manajemen organisasi menunjukkan bahwa hubungan yang baik antara atasan dan bawahan dapat memperkuat komitmen karyawan terhadap perusahaan, mengurangi stres kerja, dan meningkatkan retensi tenaga kerja. Sebaliknya, hubungan yang tidak baik dapat menghalangi kemajuan karier karyawan, menyebabkan mereka tidak puas dengan pekerjaan mereka, dan meningkatkan tingkat *turnover*. Oleh karena itu, memahami apa yang memengaruhi hubungan dengan atasan adalah bagian penting dari manajemen sumber daya manusia yang baik (Sawitri *et al.*, 2023)

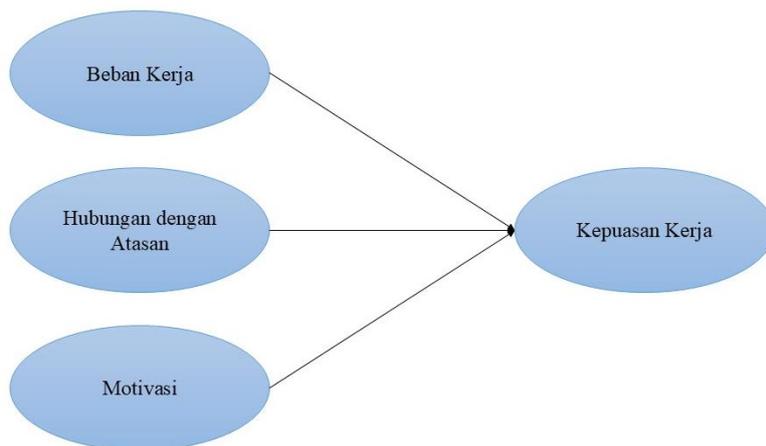
H2: Hubungan dengan atasan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Motivasi

Menurut teori *Job Demand-Resources* (JD-R), beban kerja yang tinggi dapat meningkatkan stres dan kelelahan karyawan sehingga mengurangi kepuasan kerja. Sebaliknya, teori kepemimpinan transformasional, yang menekankan pentingnya dukungan dan komunikasi dalam organisasi, mengatakan bahwa hubungan yang baik dengan atasan meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, menurut Teori Dua Faktor Herzberg dan Teori *Self-Determination*, motivasi, baik intrinsik maupun ekstrinsik, sangat penting untuk meningkatkan kepuasan kerja. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa kombinasi motivasi yang tinggi, dukungan dari atasan, dan beban kerja yang seimbang dapat meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan (Pecino *et al.*, 2019)

Studi manajemen organisasi menunjukkan bahwa motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya, mendorong pencapaian kinerja optimal, dan memperkuat loyalitas terhadap perusahaan. Sebaliknya, motivasi yang rendah dapat menyebabkan karyawan merasa tidak dihargai, kehilangan semangat kerja, dan mengalami penurunan kepuasan kerja. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja merupakan bagian penting dari strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif (Spakovska *et al.*, 2015)

H3: Motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.



Sumber: Data diolah (2025)

Gambar 1. Kerangka Konseptual

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kausal untuk menentukan hubungan antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif dan kausal-komparatif untuk menyelidiki hubungan antara beban kerja, hubungan dengan atasan, dan motivasi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di koperasi karyawan sektor subkontrak. Populasi ini dipilih karena sektor subkontrak memiliki karakteristik kerja yang berbeda dibandingkan karyawan tetap, terutama dalam hal beban kerja, hubungan dengan atasan, dan tingkat motivasi yang dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Sampel dalam penelitian ini akan diambil menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel berdasarkan kriteria tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian, maka jumlah responden sejumlah 215 orang. Penelitian ini dilakukan dengan survei. Data dianalisis menggunakan regresi linier berganda.

Hasil Penelitian

Hasil Statistik Deskriptif

Hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa rata-rata skor untuk variabel beban kerja adalah sebesar 2,20. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan merasa beban kerja yang mereka tanggung cukup berat, meskipun masih berada dalam batas yang dapat diterima. Terdapat variasi dalam persepsi beban kerja antar responden, sebagaimana terlihat dari standar deviasi sebesar 0,79. Sebagian besar karyawan melaporkan beban kerja yang tergolong sangat berat, sementara sebagian lainnya melaporkan beban kerja yang relatif ringan.

Untuk variabel hubungan dengan atasan, nilai rata-rata sebesar 2,12 menunjukkan bahwa secara umum karyawan memiliki hubungan yang cukup baik dengan atasan mereka, namun masih terdapat ruang untuk perbaikan. Adanya standar deviasi sebesar 0,80 menandakan adanya keragaman persepsi di antara responden. Sebagian kecil responden melaporkan hubungan yang kurang harmonis dengan atasan (nilai minimum 1,00), yang berpotensi memengaruhi tingkat kepuasan dan produktivitas kerja mereka secara negatif.

Rata-rata skor untuk variabel motivasi kerja adalah 1,93, yang menunjukkan bahwa motivasi karyawan tergolong rendah hingga sedang. Variabel ini memiliki tingkat variasi yang lebih rendah dibandingkan variabel lainnya, sebagaimana ditunjukkan oleh standar deviasi sebesar 0,67. Beberapa karyawan memberikan skor minimum sebesar 1,00, mencerminkan kondisi motivasi yang sangat rendah, yang tentu saja dapat berdampak buruk terhadap kepuasan kerja dan kinerja mereka.

Sedangkan untuk variabel kepuasan kerja, diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,21 dengan standar deviasi 0,57. Hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang cukup tinggi dan persepsi yang relatif seragam. Namun demikian, masih terdapat sebagian kecil karyawan yang merasa sangat tidak puas, sebagaimana terlihat dari nilai minimum sebesar 1,00. Kondisi ini menunjukkan perlunya perhatian terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja secara individual.

Hasil Regresi Linier Berganda

Tabel 1 menunjukkan hasil regresi linier berganda yang menguji pengaruh beban kerja, hubungan dengan atasan, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Dari hasil tersebut diketahui bahwa semua variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan secara statistik terhadap kepuasan kerja. Variabel beban kerja memiliki koefisien negatif sebesar -0,315 dengan nilai signifikansi 0,022, menunjukkan bahwa beban kerja yang lebih tinggi cenderung menurunkan kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, hubungan dengan atasan memiliki koefisien positif sebesar 0,412 dan motivasi kerja memiliki koefisien sebesar 0,478, keduanya signifikan pada tingkat 1% dan 0,1%. Ini berarti bahwa semakin baik hubungan interpersonal dan semakin tinggi motivasi kerja, maka kepuasan kerja karyawan juga meningkat secara signifikan.

Tabel 1. Hasil Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien Regresi (β)	t-hitung	Sig. (p-value)	Keterangan
Beban kerja (X1)	-0,315	-2,352	0,022	Negatif, signifikan (p<0,05)
Hubungan dengan atasan (X2)	0,412	3,484	0,001	Positif, signifikan (p<0,01)
Motivasi kerja (X3)	0,478	4,267	0,000	Positif, signifikan (p<0,001)

Sumber: Data diolah (2025)

Tabel 2 menampilkan hasil uji F dan koefisien determinasi dari model regresi. Nilai F sebesar 27,54 dengan tingkat signifikansi 0,001 menunjukkan bahwa secara simultan ketiga variabel independen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,678 menunjukkan bahwa 67,8% variasi dalam kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh kombinasi beban kerja, hubungan dengan atasan, dan motivasi kerja, sedangkan sisanya sebesar 32,2% dijelaskan oleh variabel lain di luar model. *Adjusted R-squared* yang sebesar 0,662 semakin menguatkan bahwa model ini cukup kuat dan relevan dalam menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja.

Tabel 2. Hasil Uji F dan Koefisien Determinasi

Uji F dan Koefisien Determinasi	Nilai
F hitung	27,54
Sig. F	0,001
Koefisien determinasi (R^2)	0,678
<i>Adjusted R-squared</i>	0,662

Sumber: Data diolah (2025)

Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis regresi, beban kerja terbukti memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi tingkat beban kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin rendah tingkat kepuasan kerja yang mereka alami. Temuan ini menunjukkan bahwa beban kerja merupakan faktor penting yang dapat mengganggu kenyamanan dan kesejahteraan kerja. Kondisi kerja yang menuntut secara fisik dan mental akan menyebabkan stres berkepanjangan, yang berdampak pada penurunan semangat kerja dan kepuasan terhadap pekerjaan. Hasil ini mendukung teori *Job Demand-Resources* (JD-R) yang menjelaskan bahwa beban kerja yang tinggi termasuk dalam kategori

job demand yang dapat menguras energi dan sumber daya psikologis karyawan. Jika tidak diimbangi dengan sumber daya pekerjaan seperti dukungan sosial atau fleksibilitas kerja, karyawan akan lebih rentan mengalami kelelahan, burnout, dan akhirnya merasa tidak puas dalam bekerja (Bakker & Demerouti, 2007). Oleh karena itu, organisasi perlu meninjau ulang distribusi tugas dan beban kerja secara berkala agar tetap proporsional dan tidak menjadi beban yang merugikan karyawan.

Hubungan dengan atasan menunjukkan pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa dihargai, didengarkan, dan mendapatkan bimbingan yang konstruktif dari atasannya, maka mereka cenderung merasa lebih nyaman dan puas dalam lingkungan kerja. Hubungan yang harmonis dengan atasan menciptakan suasana kerja yang suportif dan kolaboratif, yang berdampak pada peningkatan semangat dan loyalitas terhadap organisasi. Temuan ini selaras dengan teori *Leader-Member Exchange (LMX)* yang menyatakan bahwa kualitas hubungan antara atasan dan bawahan berkontribusi besar terhadap kepuasan kerja dan performa. Karyawan yang merasa memiliki hubungan positif dengan atasan biasanya mendapat kepercayaan dan dukungan yang lebih tinggi, sehingga mereka lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerja terbaiknya (Graen & Uhl-Bien, 1995). Organisasi disarankan untuk memberikan pelatihan kepemimpinan yang tidak hanya fokus pada teknis manajerial, tetapi juga pada aspek komunikasi interpersonal dan empati agar para pemimpin mampu membina hubungan kerja yang berkualitas dengan bawahannya.

Motivasi kerja terbukti memiliki pengaruh positif paling kuat terhadap kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa termotivasi untuk bekerja, baik karena tujuan pribadi, makna pekerjaan, atau tantangan yang menarik, mereka cenderung memiliki kepuasan yang lebih tinggi terhadap pekerjaan mereka. Karyawan yang termotivasi biasanya lebih proaktif, antusias, dan merasa memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Hasil penelitian ini mendukung teori *Self-Determination* yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik seperti rasa pencapaian, pengakuan, dan pertumbuhan pribadi merupakan pendorong utama kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang mendorong karyawan untuk berkembang, memberikan ruang bagi kreativitas, dan memberi makna terhadap pekerjaan dapat meningkatkan kualitas motivasi (Deci & Ryan, 1985). Oleh karena itu, organisasi perlu memperkuat sistem penghargaan non-finansial, pengembangan karier, dan penciptaan budaya kerja yang inklusif agar karyawan merasa lebih terhubung dengan pekerjaan dan lebih puas dalam melaksanakannya.

Kesimpulan, Keterbatasan Penelitian dan Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa beban kerja, hubungan dengan atasan, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan motivasi kerja menjadi faktor paling dominan. Temuan ini menegaskan pentingnya pengelolaan beban kerja yang seimbang, hubungan kerja yang harmonis, serta peningkatan motivasi intrinsik untuk menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan. Namun, penelitian ini memiliki keterbatasan, di antaranya cakupan responden yang terbatas pada satu instansi atau wilayah tertentu sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasikan ke konteks yang lebih luas. Selain itu, hanya tiga variabel yang dimasukkan dalam model. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas wilayah dan jumlah responden, serta memasukkan variabel-variabel tambahan yang berpotensi memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guna memperkaya pemahaman dan keakuratan model penelitian yaitu budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, atau keseimbangan kerja-kehidupan.

Pernyataan Konflik Kepentingan

Penulis menyatakan bahwa tidak terdapat konflik kepentingan dalam penelitian ini. Seluruh proses penelitian dan penulisan artikel ini dilakukan secara independen, tanpa adanya kepentingan pribadi, komersial, atau institusional yang dapat memengaruhi hasil atau interpretasi dari penelitian ini.

Daftar Pustaka

- Akhtar, N., Rehman, A., Ali, T., Salman, M., Sohail, A. A., & Ali, S. (2014). Analysis of various measures of job satisfaction of Syngenta Pakistan Limited. *International Review of Management and Business Research*, 3(4), 1883–1893.
- Al-Jihad, M., & Jaenab, J. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bima. *Journal Scientific of Mandalika*, 2(6), 224–238. <https://doi.org/10.36312/10.36312/vol2iss6pp224-238>
- Almer, E. D., Cannon, N. H., & Kremin, J. (2023). The impact of supervisor relationships on auditor turnover intentions using leader—member exchange theory. *Behavioral Research in Accounting*, 35(2), 1–12. <https://doi.org/10.2308/BRIA-2022-017>
- Andinni, L. A., & Harun, P. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja, Beban Kerja dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya terhadap Loyalitas Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan PT. X yang Bekerja di Customer Product Division). *Journal of Accounting, Management, and Islamic Economics*, 02(01), 187–206. <https://doi.org/10.35384/jamie.v2i1.541>
- Angraini, R. (2019). Pengaruh motivasi dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Sumber Tirta Anugrah Rezeki Pekanbaru. Skripsi. Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
- Astuti, D. G. M., & Mayasari, N. M. D. A. (2021). Pengaruh Beban Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Lapas Kelas IIB Singaraja. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 7(2), 255–256. <https://doi.org/10.23887/bjm.v7i2.32313>
- Baş, M., & Güney, S. (2022). The mediating role of work—family conflict in the relationship between work overload perception and job satisfaction. *Journal of Information and Organizational Sciences*, 46(2), 345–360. <https://doi.org/10.31341/jios.46.2.5>
- Bella, K. M. J. (2023). Exploring the impact of workplace relationships and employee job satisfaction. *International Journal of Scientific Research in Modern Science and Technology*, 2(8), 55–56. <https://doi.org/10.59828/ijsrmst.v2i8.136>
- Bunton, S. A., Corrice, A. M., & Pollart, S. M. (2012). Predictors of workplace satisfaction for U.S. medical school faculty in an era of change and challenge. *Academic Medicine*, 87(5), 255–256. <https://doi.org/10.1097/ACM.0b013e31824d2b37>
- Cahyani, P. Y. I., Putra, K. D. C., & Narti, N. K. (2024). Analisis motivasi dan beban kerja karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Bali Kulina Utama (Indoguna Bali). *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, 4(3), 1507–1522. <https://doi.org/10.37481/jmeh.v4i3.866>
- Direkvand-Moghadam, A., Roshan, N., Bahmani, M., & Taheri, S. (2022). Development and Psychometric Properties of Iranian Midwives Job Satisfaction Instrument (MJSI): A Sequential Exploratory Study. *PLoS ONE*, 17(1), 642–665. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0262665>
- Gumasing, M. J. J., & Ilo, C. K. K. (2023). The impact of job satisfaction on creating a sustainable workplace: An empirical analysis of organizational commitment and lifestyle behavior. *Sustainability*, 15, 10283. <https://doi.org/10.3390/su151310283>
- Gottwald, D., & Lejsková, P. (2023). Job satisfaction and perceived workload in the context of personality typology among subway train drivers. *Frontiers in psychology*, 14, 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1283122>
- Hadji Ali, A. B., Lago, M., Imam, M., Tomambiloing, O., & Ozarraga, L. (2024). A Comparative Study on Teacher's Work Motivation and Job Satisfaction in Public and Private Educational Institutions: The Case of Marawi City National High School and Peaci—Senior High School. *International Journal of Social Science Research and Review*, 7(11), 49–57. <https://doi.org/10.47814/ijsrr.v7i11.2324>
- Hansson, M., Dencker, A., Lundgren, I., Carlsson, I. M., Eriksson, M., & Hensing, G. (2022). Job satisfaction in midwives and its association with organisational and psychosocial factors at work: A nation-wide, cross-sectional study. *BMC Health Services Research*, 22, 436. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-07852-3>
- Hansson, M., et al. (2022). High work satisfaction despite high workload among European organic mixed livestock farmers: A mixed—method approach. *Agronomy for Sustainable Development*, 43(4), 255–256. <https://doi.org/10.1007/s13593-022-00852-x>

- Haynie, J. J., Baur, J., Harris, J. N., Harris, S. G., & Moates, K. N. (2019). When caring leaders are constrained: The impact of LMX differentiation on leader empathic concern in predicting discretionary work behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(1), 5–17. <https://doi.org/10.1177/1548051818767394>
- Ika Suci Wulandari, Sutrisno, & Kurniawan, B. (2022). Pengaruh beban kerja dan stres kerja melalui variabel mediasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PNM Mekaar Area Batang 2. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Bisnis dan Ekonomi Kreatif*, 1(2), 10–23. <https://doi.org/10.26877/jibeka.v1i2.18>
- Iskandar, S., & Sembada, G. G. (2012). Pengaruh Beban Kerja, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Bank BJB Cabang Padalarang. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 6(1), 26–38.
- Jonek, H., & Cabanová, M. (2024). Primary Education Teachers' Subjectively Perceived Workload, Job Satisfaction, and Emotional Exhaustion. *The New Educational Review*, 76, 165–177. <https://doi.org/10.15804/TNER.2024.76.2.12>
- Khahro, Q. H., Zainun, N. Y., Khahro, S. H., & Sultan, B. (2023). An Integrated Model to Improve Job Satisfaction: A Case for a Sustainable Construction Industry. *Sustainability*, 15(8357). <https://doi.org/10.3390/su15108357>
- Kalliath, P., Kalliath, T., Chan, X. W., & Chan, C. (2020). Enhancing job satisfaction through work–family enrichment and perceived supervisor support: The case of Australian social workers. *Personnel Review*, 49(4), 216–232. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2018-0219>
- Karaferis, D., Aletras, V., & Niakas, D. (2022). Determining Dimensions of Job Satisfaction in Healthcare Using Factor Analysis. *BMC Psychology*, 10, 240. <https://doi.org/10.1186/s40359-022-00941-2>
- Memon, A. H., Khahro, S. H., Memon, N. A., Memon, Z. A., & Mustafa, A. (2023). Relationship between job satisfaction and employee performance in the construction industry of Pakistan. *Sustainability*, 15, 86–99. <https://doi.org/10.3390/su15118699>
- Nguyen, T. T. P., Truong, G. T. H., Nguyen, H. T. T., Nguyen, C. T. T., Dinh, D. X., & Nguyen, B. T. (2022). An Instrument for Measuring Job Satisfaction (VIJS): A Validation Study for Community Pharmacists in the Context of the COVID-19 Pandemic in Vietnam. *PLoS ONE*, 17(11), 876–918. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0276918>
- Ona Boka, M., & FoEh, J. E. H. J. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Melalui Stres Kerja pada Aparat Kepolisian Daerah NTT (Studi pada Direktorat Intelijen Keamanan). *JMPIS*, 5(3). <https://doi.org/10.38035/jmpis.v5i3.1891>
- Page, K., & Graves, N. (2021). A Cross—Sectional Study of Organizational Factors and Their Impact on Job Satisfaction and Emotional Burnout in a Group of Australian Nurses: Infection Control Practitioners. *BMC Health Services Research*, 21(441), 1–8. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06477-2>
- Pecino, V., Mañas, M. A., Díaz—Fúnez, P. A., Aguilar—Parra, J. M., Padilla—Góngora, D., & López—Liria, R. (2019). Organisational climate, role stress, and public employees' job satisfaction. *International journal of environmental research and public health*, 16(10), 1–12. <https://doi.org/10.3390/ijerph16101792>
- Pina, W. (2024). Pengaruh beban kerja dan work—life balance terhadap kepuasan kerja karyawan di Kemantren Kotagede Yogyakarta. Skripsi. Universitas Cendekia Mitra Indonesia.
- Pincus, J. D., & Ravfield, R. E. (2023). The relationship between top management communication performance and job satisfaction. *Communic.*, 6(2), 14–26. [10.36615/jcsa.v6i2.2086](https://doi.org/10.36615/jcsa.v6i2.2086)
- Rani, R., Srinivas, V., Prasad, K. D. V., & Nag, D. (2024). Exploring the relationship between work motivation and job satisfaction among teachers of higher educational institutes: A structural equation modeling approach. 16(42), 311–336. [10.18316/rcd.v16i42.11707](https://doi.org/10.18316/rcd.v16i42.11707)
- Roni, W., & Gaol, P. L. (2023). Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Lingkungan Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Darat. Politeknik STIA LAN Jakarta.
- Sawitri Sawitri, H.S.R., Suyono, J., Sarwoto, Sunaryo, S., 2023, Interpersonal Justice, Leader—Member Exchange, and Employee Negative Behaviors: A Proposed Model and Empirical Test, *International Journal of Business*, 28(4), 73–98. [https://doi.org/10.55802/IJB.028\(4\).005](https://doi.org/10.55802/IJB.028(4).005)

- Siti Muliana. (2020). Pengaruh motivasi dan beban kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT BPD Kaltim Kaltara Cabang Utama di Samarinda. *eJournal Administrasi Bisnis*, 8(4), 309–316. [10.54144/jadbis.v8i4.4277](https://doi.org/10.54144/jadbis.v8i4.4277)
- Spakovska, K., Ballarin, M., Vanek, M., & Chlopecky, J. (2015). Influence of motivation on work performance and loyalty of employees in industrial enterprises. *International Multidisciplinary Scientific GeoConference Surveying Geology and Mining Ecology Management, SGEM*, 3(1), 399–406.
- Toipah, S., & Ariawan, J. (2025). Pengaruh beban kerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT CityNeon Prima Mandiri. *Jurnal Bintang Manajemen*, 3(1), 19–29. <https://doi.org/10.55606/jubima.v3i1.3727>
- Wijaya, A. (2018). Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja dengan Stres Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Pekerja di Hotel Maxone di Kota Malang. *Parsimonia*, 4(3), 278–288. <https://doi.org/10.33479/parsimonia.v4i3.72>
- Wulandari, D., & Mathori, M. (2023). Pengaruh Beban Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Telkom Yogyakarta. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Indonesia STIE Widya Wihaha*, 3(1), 137–156. <https://doi.org/10.32477/jrabi.v3i1.678>
- Yeniarti, A. A. M., & Suhaemi, M. (2022). Pengaruh Hubungan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kota Cilegon. *Cemerlang: Jurnal Manajemen dan Ekonomi Bisnis*.2(3), 96–108. <https://doi.org/10.55606/cemerlang.v2i3.257>
- Yurano, I. A., Dirgantara, I. M. B., & Siolemba, S. P. (2024). The Effect of Work Engagement, Work Environment, Work Motivation on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction at KPP Pratama Gresik. *Lead Journal of Economy and Administration*, 2(4), 216–232. <https://doi.org/10.56403/lejea.v2i4.188>
- Zhou, L., Wang, M., Chen, G., & Shi, J. (2012). Supervisors' upward exchange relationships and subordinate outcomes: Testing the multilevel mediation role of empowerment. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 668–680 <https://doi.org/10.1037/a0026305>