

Inovasi di Tempat Kerja: Mengelola Dinamika *Quality of Work Life, Workload, dan Job Satisfaction* dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan

Abu Yazid¹

¹ Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pamulang

Jl. Surya Kencana 1, Tanggerang Selatan, Banten 15414, e-mail: dosen01470@unpam.ac.id

ARTICLE INFO

Article history:

Received 8 September 2025

Received in revised form 20 September 2025

Accepted 30 September 2025

Available online 30 Oktober 2025

ABSTRACT

This study examines the dynamics of Quality of Work Life, Workload, and Job Satisfaction in efforts to enhance Employee Productivity at PT. Bank Capital Indonesia, Tbk. Faced with increasingly complex industry challenges, companies need to effectively manage human resources to maintain competitiveness. Work-life balance, job satisfaction, and quality of work life are important factors that play a role in employee productivity, especially when workload increases. A quantitative approach with a descriptive correlational design was used in this study, with data collected through questionnaires and analysed using Structural Equation Modeling (SEM) with the AMOS software. The cluster random sampling technique was applied to select a sample proportionally. The findings show that Quality of Work Life and Job Satisfaction positively influence employee productivity, while Workload negatively impacts Job Satisfaction. However, Workload did not show a significant direct effect on Employee Productivity. Mediation analysis revealed that Job Satisfaction does not act as a mediator between Quality of Work Life and Employee Productivity. These findings suggest that improving Job Satisfaction, Quality of Work Life, and Work-life Balance can enhance employee productivity in the banking sector.

Keywords: employee productivity, job satisfaction, quality of work life, workload.

Abstrak

Penelitian ini mengkaji dinamika *Quality of Work Life, Workload, Job Satisfaction* dalam upaya meningkatkan produktivitas karyawan di PT. Bank Capital Indonesia, Tbk. Menghadapi tantangan industri yang semakin kompleks, perusahaan perlu mengelola sumber daya manusia secara efektif untuk menjaga daya saing. *Work-life balance*, kepuasan kerja, dan *quality of work life* merupakan faktor penting yang berperan dalam produktivitas karyawan, terutama ketika beban kerja meningkat. Pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif korelasional digunakan dalam penelitian ini, dengan data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan perangkat lunak AMOS. Teknik *cluster random sampling* diterapkan untuk memilih sampel secara proporsional. Temuan penelitian menunjukkan bahwa *Quality of Work Life* dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap

produktivitas karyawan, sedangkan beban kerja berdampak negatif pada kepuasan kerja. Namun, beban kerja tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap produktivitas karyawan. Analisis mediasi mengungkapkan bahwa kepuasan kerja tidak bertindak sebagai mediator antara *Quality of Work Life* dan produktivitas karyawan. Temuan ini menyarankan bahwa peningkatan kepuasan kerja, *Quality of Work Life*, dan *Work-life Balance* dapat meningkatkan produktivitas karyawan di sektor perbankan yang menunjukkan dampak signifikan, sementara intensitas modal, pertumbuhan penjualan, dan *earnings management* tidak menunjukkan pengaruh yang berarti. Hasil ini menegaskan bahwa perusahaan dengan jumlah aset yang lebih besar cenderung lebih aktif dalam praktik penghindaran pajak, sehingga otoritas pajak perlu meningkatkan pengawasan terhadap perusahaan dengan skala aset besar.

Kata Kunci: produktivitas karyawan, *job satisfaction*, *quality of work life*, *workload*.

1. PENDAHULUAN

Perubahan lanskap bisnis modern menuntut perusahaan untuk terus meningkatkan daya saing, tidak hanya melalui inovasi teknologi tetapi juga melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Dalam organisasi, karyawan merupakan aset utama yang menentukan keberlangsungan dan pencapaian tujuan strategis. Produktivitas karyawan menjadi faktor krusial, terutama ketika beban kerja yang semakin kompleks dapat mempengaruhi keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kepuasan individu. Oleh karena itu, isu mengenai *quality of work life*, *workload*, dan *job satisfaction* menjadi semakin relevan untuk dikaji, khususnya dalam industri jasa seperti perbankan yang sangat bergantung pada kualitas kinerja karyawan.

Karyawan saat ini memiliki preferensi terhadap fleksibilitas, keseimbangan kerja-hidup, dan pemanfaatan teknologi, sehingga menuntut pendekatan baru dalam manajemen sumber daya manusia. Fenomena ini juga dialami oleh industri perbankan di Indonesia, termasuk PT. Bank Capital Indonesia, Tbk. Meskipun perusahaan telah melakukan transformasi digital dan perbaikan tata kelola, tantangan internal masih muncul dalam bentuk distribusi beban kerja yang tidak merata serta kepuasan kerja yang menurun. Kondisi ini berimplikasi pada fluktuasi produktivitas karyawan dari tahun ke tahun.

Data perusahaan menunjukkan bahwa meskipun sempat mengalami peningkatan, produktivitas tenaga kerja cenderung menurun signifikan dalam tiga tahun terakhir. Hal ini menunjukkan pentingnya pemahaman tentang dinamika *workload*, *quality of work life*, dan *job satisfaction*, terutama pada karyawan yang memiliki karakteristik dan harapan berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Dalam era digital ini, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mampu memenuhi ekspektasi karyawan sehingga dapat meningkatkan produktivitas mereka dan menjaga daya saing perusahaan.

Tabel 1. Data Produktivitas Bank Capital Indonesia (2020–2024)
Dalam Jutaan Rupiah

Keterangan	2020	2021	2022	2023	2024
Dana PKihak Ketiga (DPK)	16,368,567	18,713,805	14,053,695	12,518,423	12,572,261
Input Tenaga Kerja (Gaji & Tunj.)	185,117	180,894	202,072	212,793	210,187
Produktivitas Tenaga Kerja	88.42	103.45	69.55	58.83	59.81

Sumber: Laporan Tahunan Bank Capital Indonesia (2020-2024)

Data di atas menunjukkan bahwa produktivitas karyawan sempat mencapai angka tertinggi pada tahun 2021 (103,45), namun mengalami penurunan drastis pada 2022 (69,55) dan semakin rendah pada 2023 (58,83). Meskipun ada sedikit perbaikan pada 2024 (59,81), capaian tersebut masih jauh di bawah kondisi sebelum 2022. Tren ini mencerminkan adanya tantangan signifikan dalam pengelolaan sumber daya manusia, yang berkaitan dengan tingginya *workload* dan ketidakpuasan *job satisfaction* di kalangan karyawan. Ketidakpuasan ini, ditambah dengan beban kerja yang tidak seimbang, berdampak langsung pada efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Di era digital ini, perusahaan perlu lebih memperhatikan *quality of work life* dan memberikan dukungan yang lebih baik bagi karyawan untuk mengoptimalkan produktivitas mereka.

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang menegaskan adanya hubungan erat antara *quality of work life*, *workload*, *job satisfaction*, dan produktivitas karyawan. Sitohang dan Budiono [1] menunjukkan bahwa *job satisfaction* dan *quality of work life* berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan di PT. Bank Woori Saudara Indonesia. Hasil penelitian ini mendukung temuan sebelumnya yang menyebutkan bahwa *job satisfaction* berdampak langsung pada *employee performance*. *Workload* yang berlebihan dapat menimbulkan stres dan menurunkan motivasi, yang berdampak negatif pada produktivitas karyawan [2]. Dalam penelitian tersebut, *workload* terbukti memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas karyawan, dan *job satisfaction* juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sebaliknya, pembagian *workload* yang proporsional dapat meningkatkan *job satisfaction* serta mendorong karyawan bekerja lebih

optimal [3]. Selain itu, *job satisfaction* terbukti menjadi faktor determinan *employee performance*, di mana ketidakpuasan berimplikasi pada penurunan produktivitas karyawan [4]. Temuan Babynina et al. [5] juga menunjukkan bahwa meskipun digitalisasi mampu mendorong efisiensi, aspek *job satisfaction* dan *employee motivation* sering kali terabaikan. Oleh karena itu, pengelolaan *workload* yang baik dan peningkatan *quality of work life* sangat penting untuk mendongkrak produktivitas karyawan, terutama dalam menghadapi tantangan digitalisasi yang semakin berkembang di industri jasa seperti perbankan.

Terdapat dua gap utama dalam kajian ini, yaitu gap empiris dan gap teoritis. Gap empiris terlihat dari penurunan produktivitas karyawan PT. Bank Capital Indonesia, Tbk dalam tiga tahun terakhir meskipun perusahaan telah melakukan transformasi digital dan pembaruan tata kelola, yang mengindikasikan adanya permasalahan serius dalam pengelolaan beban kerja dan kepuasan kerja. Sementara itu, gap teoritis muncul karena literatur manajemen sumber daya manusia secara konsisten menekankan bahwa *quality of work life* dan *workload* yang seimbang akan meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong produktivitas, namun kenyataan di lapangan justru menunjukkan arah yang bertolak belakang. Adanya paradoks antara ekspektasi teoritis dan realitas empiris ini menegaskan urgensi penelitian untuk merumuskan pendekatan baru dalam memahami dinamika *quality of work life*, *workload*, *job satisfaction*, dan produktivitas, sehingga dapat memberikan kontribusi konseptual bagi pengembangan teori serta solusi strategis bagi perbankan dalam menjaga kinerja berkelanjutan di tengah persaingan yang semakin kompleks.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Job Demands-Resources (JDR)

Teori *Job Demands-Resources* (JDR) yang dikembangkan oleh Arnold B. Bakker dan Evangelia Demerouti merupakan kerangka konseptual yang menyatukan dua aliran penelitian yang sebelumnya berjalan terpisah, yaitu studi mengenai stres kerja dan studi mengenai motivasi. Model ini berargumen bahwa setiap jenis pekerjaan memiliki tuntutan (*job demands*) serta sumber daya (*job resources*) yang berbeda, yang keduanya dapat mempengaruhi kondisi kesehatan maupun kinerja karyawan. Tuntutan kerja, misalnya tekanan waktu atau beban kerja yang berat, cenderung meningkatkan risiko kelelahan dan menurunkan kesejahteraan. Sebaliknya, keberadaan sumber daya kerja seperti dukungan sosial, otonomi, dan apresiasi atas hasil kerja dapat berfungsi sebagai pendorong motivasi. Premis utama JDR adalah bahwa karakteristik tuntutan dan sumber daya bersifat unik pada setiap pekerjaan, sehingga memahami interaksi keduanya menjadi krusial dalam meningkatkan kesejahteraan dan performa karyawan [6].

Dalam perspektif teori JDR, beban kerja dikategorikan sebagai tuntutan yang mencakup aspek fisik, kognitif, maupun emosional, misalnya tenggat waktu yang ketat, multitasking, hingga intensitas interaksi sosial di tempat kerja. Di sisi lain, sumber daya kerja dipahami sebagai faktor pendukung positif, seperti dukungan rekan dan atasan, keleluasaan mengambil keputusan, serta pengakuan terhadap pencapaian kerja.

Lebih jauh lagi, teori ini menyoroti pentingnya sumber daya personal (*personal resources*) dalam memperkuat kemampuan individu untuk menghadapi tuntutan kerja serta memaksimalkan pemanfaatan sumber daya organisasi. Sumber daya personal ini dapat berupa keyakinan diri (*self-efficacy*), sikap optimis, maupun ketahanan psikologis (*resilience*) yang memungkinkan karyawan tetap produktif dalam kondisi penuh tekanan.

Quality of Work Life

Quality of Work Life (QWL) atau kualitas kehidupan kerja merupakan konsep yang bersifat multidimensi. Saygili et al. [7] menegaskan bahwa isu QWL belakangan ini semakin mendapatkan perhatian, khususnya dalam bidang kesehatan, terutama profesi perawat. Sementara itu, Bhende et al. [8] melihat QWL sebagai fenomena yang merefleksikan tingkat kepuasan pekerja terhadap kondisi lingkungan kerjanya, yang mencakup faktor-faktor seperti jam kerja, pola komunikasi, situasi kerja, serta kompensasi yang diterima. Di sisi lain, Vafaei et al. [9] mendefinisikan QWL sebagai persepsi karyawan mengenai berbagai aspek pekerjaan mereka, termasuk isi pekerjaan, tingkat otonomi dalam melaksanakan tugas, kondisi kerja, keseimbangan kehidupan kerja, peluang karier, keadilan dalam remunerasi, partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta aspek kesehatan, keselamatan, kejemuhan, dan keamanan kerja.

QWL menurut Pérez-Ortiz et al. [10] dikatakan ke dalam enam dimensi utama dengan indikator spesifik, yaitu: (1) *Relationships between partners*, dengan indikator kepercayaan, komunikasi, dan dukungan tim untuk mengukur dinamika interaksi antar rekan kerja; (2) *Resources and technology*, dengan indikator ketersediaan sumber daya material dan teknologi serta kenyamanan fasilitas, yang berfokus pada sarana fisik dan teknologi pendukung pekerjaan; (3) *Contract and salary*, dengan indikator kepuasan terhadap gaji, kontrak kerja, serta kesesuaian kompensasi dengan beban kerja; (4) *Work-life balance*, yang diukur melalui indikator fleksibilitas waktu serta keseimbangan pekerjaan dengan kehidupan pribadi dan keluarga; (5) *Relationship with manager*, dengan indikator rasa dihargai, dukungan, komunikasi, dan gaya kepemimpinan

yang mencerminkan kualitas interaksi vertikal dengan atasan; serta (6) *Job-related conditions*, yang mencakup peluang pengembangan karier dan kenyamanan tempat kerja sebagai aspek utama penilaian kualitas kehidupan kerja.

Workload

Terdapat beragam definisi mengenai *workload*. Menurut Onay et al. [11], *workload* dipahami sebagai ukuran kinerja operator yang ditentukan melalui rata-rata waktu pemrosesan sesuai dengan durasi operasi yang dibutuhkan untuk menghasilkan satu unit produk. Devlin et al. [12] menjelaskan *workload* sebagai suatu kondisi di mana kinerja tetap konsisten selama proses penilaian berlangsung, selama tingkat beban kerja tidak melampaui kapasitas yang wajar. Sementara itu, Czerniak et al. [13] menekankan dimensi kognitif, dengan mendefinisikan *workload* sebagai beban mental yang dialami individu ketika harus mengingat atau memanipulasi sejumlah item visual dalam memori, maupun menghadapi kompleksitas stimulus yang menuntut usaha mental lebih besar dalam mempertahankan serta merekonstruksi informasi.

Mushabe et al. [14] menyatakan bahwa *workload* dapat dilihat dari waktu yang dialokasikan untuk kegiatan profesional yang sesuai dengan peran karyawan. Pengukuran *workload* sendiri dapat dilakukan melalui analisis yang mencakup estimasi waktu, usaha, dan sumber daya yang diperlukan untuk mengidentifikasi kebutuhan riil sumber daya manusia dalam organisasi.

Menurut Sadeghi et al. [15], *workload* dipahami sebagai jumlah usaha mental yang dijalankan individu dibandingkan dengan kapasitas mental yang sesungguhnya dimiliki. Definisi lain dikemukakan oleh Cui et al. [16], yang menyebut *workload* sebagai konstruk hipotetik yang merepresentasikan biaya kognitif yang dikeluarkan operator untuk mencapai standar kinerja tertentu. Secara regulasi, *workload* juga dijelaskan dalam Permendagri No. 12/2008 sebagai akumulasi pekerjaan yang menjadi tanggung jawab suatu jabatan atau unit organisasi, yang dihitung dari hasil perkalian volume kerja dengan norma waktu yang berlaku.

Lu et al. [17] mengemukakan bahwa terdapat enam dimensi utama yang dapat digunakan untuk menilai *workload*. Dimensi-dimensi tersebut mencakup: (1) *Physical Demands*, yakni sejauh mana pekerjaan menuntut aktivitas fisik; (2) *Mental Demands*, yang berkaitan dengan beban kognitif atau tekanan mental yang dialami individu; (3) *Temporal Demands*, yaitu tekanan yang bersumber dari keterbatasan waktu dalam menyelesaikan tugas; (4) *Perceived Risk*, yang merujuk pada risiko yang dipersepsikan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya; (5) *Frustration Level*, yang menggambarkan tingkat kejengkelan atau frustrasi yang muncul selama bekerja; dan (6) *Performance*, yaitu bagaimana karyawan menilai capaian atau kinerja mereka sendiri.

Job Satisfaction

Job satisfaction merupakan aspek penting yang melekat pada diri setiap individu dalam bekerja. Karena setiap karyawan memiliki karakteristik yang berbeda, maka tingkat *job satisfaction* juga bervariasi. Tinggi rendahnya kepuasan tersebut akan menimbulkan konsekuensi yang berbeda, yang sangat dipengaruhi oleh kondisi psikologis masing-masing individu. Menurut Lambert et al. [18], *job satisfaction* dipahami sebagai perasaan positif maupun negatif yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya. Konsep ini mencakup berbagai elemen, seperti lingkungan kerja, hubungan interpersonal, sistem kompensasi, hingga persepsi keadilan dalam organisasi. Tingkat *job satisfaction* yang tinggi biasanya dikaitkan dengan produktivitas yang lebih baik serta rendahnya tingkat *turnover*.

Aeknarajindawat & Jermittiparsert [19] menekankan bahwa *job satisfaction* muncul dari perbandingan antara harapan seseorang terhadap pekerjaan dengan kenyataan yang diterimanya. Sementara itu, Alrefaei [20] mendefinisikan *job satisfaction* sebagai kondisi emosional yang menyenangkan atau positif, yang dihasilkan dari evaluasi terhadap pekerjaan dan pengalaman kerja.

Pandangan serupa disampaikan Stephan et al. [21], yang melihat *job satisfaction* sebagai penilaian karyawan terhadap aspek tertentu dari pekerjaannya, misalnya relasi dengan rekan kerja, gaya kepemimpinan atasan, kondisi organisasi, sifat tugas, jam kerja, hingga imbalan yang diterima. Aggarwal [22] menyatakan bahwa *job satisfaction* merupakan sikap individu terhadap pekerjaannya, yang membuat seorang karyawan dapat merasa puas ataupun tidak puas dengan berbagai elemen pekerjaan, seperti gaji, pengakuan, maupun pencapaian. El Mouaddib et al. [23] menambahkan bahwa *job satisfaction* juga dapat dimaknai sebagai respons emosional positif ketika nilai profesional individu dihargai, sehingga menimbulkan sikap afektif yang mendukung terhadap pekerjaan.

Khan et al. [24] menyebutkan bahwa *job satisfaction* adalah kondisi emosional positif yang ditandai dengan rasa puas, bahagia, dan terpenuhi, yang dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kompensasi, lingkungan kerja, keseimbangan kerja–hidup, penghargaan, dan kesempatan untuk berkembang. *Job satisfaction* berperan penting bagi kesejahteraan karyawan serta efektivitas organisasi, karena berdampak pada motivasi, produktivitas, dan retensi. Selanjutnya, Gibbs et al. [25] menggambarkan *job satisfaction* sebagai keadaan emosional positif yang berasal dari evaluasi pengalaman kerja, mencakup reaksi kognitif dan afektif yang

mempengaruhi cara karyawan menilai pekerjaannya. Faktor sosial, terutama interaksi dan rasa keterhubungan dengan rekan kerja, juga menjadi penentu penting. Sadeghi et al. [15] menambahkan bahwa *job satisfaction* adalah reaksi emosional individu yang muncul dari perbandingan antara hasil kerja aktual dengan hasil yang diharapkan, sehingga secara umum dapat dipahami sebagai bagaimana seseorang merasakan dan menilai pekerjaannya serta berbagai aspeknya.

Karaferis et al. [26] mengemukakan bahwa terdapat sembilan dimensi utama yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja. Dimensi-dimensi tersebut meliputi: (1) *Pay*, yang mengukur tingkat kepuasan karyawan terhadap gaji yang diterima; (2) *Promotion*, yang berhubungan dengan peluang yang dimiliki karyawan untuk mendapatkan promosi dalam pekerjaan; (3) *Supervision*, yaitu kepuasan karyawan terhadap pengawasan yang diterima dari atasan; (4) *Fringe Benefits*, yang mencakup tunjangan tambahan di luar gaji pokok seperti asuransi kesehatan, cuti, dan tunjangan pensiun; (5) *Contingent Rewards*, yang berkaitan dengan penghargaan atau insentif berdasarkan kinerja karyawan, seperti bonus; (6) *Operating Conditions*, yang melibatkan faktor-faktor seperti fasilitas, peralatan, dan lingkungan kerja yang mempengaruhi pengalaman kerja; (7) *Co-workers*, yaitu hubungan dan interaksi karyawan dengan rekan kerja mereka; (8) *Nature of Work*, yang menunjukkan sejauh mana pekerjaan itu sendiri memberi kepuasan bagi karyawan; dan (9) *Communication*, yang mengukur kepuasan karyawan terhadap komunikasi dalam organisasi.

Produktivitas Karyawan

Menurut Forsgren et al. [27], produktivitas merupakan konsep yang kompleks dan memiliki berbagai dimensi, mencakup lebih dari sekadar pengukuran hasil dari individu atau sistem. Sementara itu, Mehtarizadeh [28] mendefinisikan produktivitas sebagai upaya untuk mencapai hasil yang lebih besar dengan penggunaan sumber daya yang lebih sedikit, yang mencerminkan efisiensi dalam pemanfaatan sumber daya dalam suatu organisasi. Wiech et al. [29] menjelaskan bahwa produktivitas tidak hanya terkait dengan seberapa banyak yang dihasilkan, tetapi juga bagaimana faktor input berkontribusi terhadap hasil yang dicapai.

Isham et al. [30] melihat produktivitas sebagai nilai kasar dari output yang dihasilkan oleh tenaga kerja dalam jumlah tertentu. Namun, dalam konteks ekonomi yang lebih fokus pada layanan, produktivitas juga perlu dipahami secara lebih holistik, mencakup nilai sosial dan ekologis. Kanika Aggarwal & Puneet Singh [31] mendefinisikan produktivitas secara sederhana sebagai output per jam kerja, yang merupakan faktor penentu utama standar hidup suatu kelompok atau bangsa. Diwas [32] menegaskan bahwa produktivitas adalah nilai yang diciptakan oleh seorang pekerja untuk setiap unit input yang digunakan.

Nouri [33] mengartikan produktivitas sebagai rasio output yang dihasilkan oleh individu, unit, atau organisasi per unit input. Efisiensi dan efektivitas dianggap sebagai konsep penting dalam mendefinisikan produktivitas, dengan efisiensi mengacu pada rasio output berguna terhadap total input, sementara efektivitas menunjukkan sejauh mana tujuan organisasi tercapai. Gomathy [34] menggambarkan produktivitas sebagai keadaan atau kualitas menjadi produktif, yang mencakup efektivitas usaha produktif, terutama dalam industri, dan diukur dalam bentuk laju output per unit input. Secara matematis, produktivitas dapat dihitung dengan rumus: Produktivitas = Output / Input. Penelitian yang dilakukan oleh Diwas [32] menjelaskan beberapa dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur dan menganalisis produktivitas karyawan, antara lain: (1) *Output and Quality*, yang mengukur jumlah barang atau layanan yang dihasilkan serta kualitas output tersebut, dengan indikator seperti jumlah produk per jam kerja, tingkat cacat produk, dan kepuasan pelanggan; (2) *Time and Timeliness*, yang berfokus pada waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas dan ketepatan waktu pengiriman, dengan indikator seperti waktu penyelesaian tugas, waktu siklus, dan ketepatan waktu pengiriman produk; (3) *Customer Experience*, yang menilai pengalaman pelanggan dalam berinteraksi dengan produk atau layanan, dengan indikator seperti indeks kepuasan pelanggan, umpan balik, dan tingkat retensi pelanggan; (4) *Organization and Job Design*, yang mencakup bagaimana pekerjaan diatur untuk meningkatkan produktivitas, dengan indikator seperti efisiensi proses, penggunaan sumber daya, dan kolaborasi antar tim; (5) *Social Factors and Workplace Dynamics*, yang mempertimbangkan faktor sosial dan dinamika tempat kerja yang dapat mempengaruhi produktivitas, dengan indikator seperti tingkat absensi, pergantian karyawan, dan survei kepuasan karyawan; (6) *Human Capital Development*, yang berfokus pada pengembangan keterampilan dan pengetahuan pekerja, dengan indikator seperti jumlah pelatihan, peningkatan keterampilan, dan partisipasi dalam program pengembangan.

Hipotesis Penelitian

Hipotesis 1

H0: $\beta_1 \leq 0$ *Quality of Work Life* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*.

H1: $\beta_1 > 0$ *Quality of Work Life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*.

Hipotesis 2

H0: $\beta_2 \leq 0$ *Quality of Work Life* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan.

H1: $\beta_2 > 0$ *Quality of Work Life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan.

Hipotesis 3

H0: $\beta_3 \geq 0$ *Workload* tidak berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*.

H1: $\beta_3 < 0$ *Workload* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*.

Hipotesis 4

H0: $\beta_4 \geq 0$ *Workload* tidak berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan.

H1: $\beta_4 < 0$ *Workload* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan.

Hipotesis 5

H0: $\beta_5 \leq 0$ *Job Satisfaction* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan.

H1: $\beta_5 > 0$ *Job Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan.

Hipotesis 6

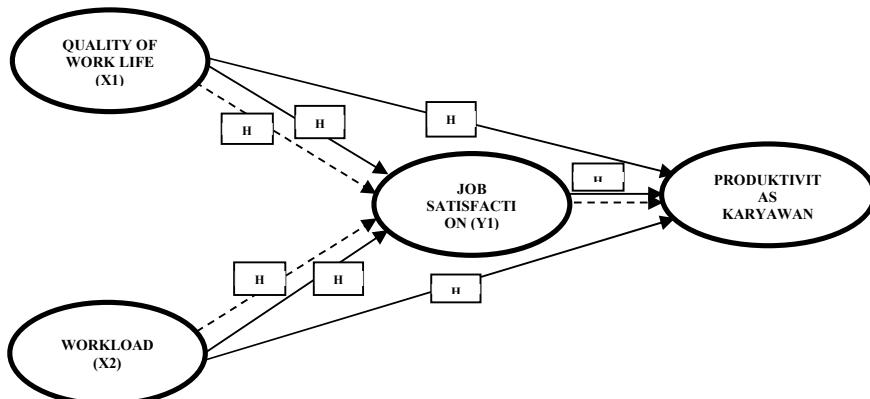
H0: $\beta_6 \leq 0$ *Quality of Work Life* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan melalui *Job Satisfaction*.

H1: $\beta_6 > 0$ *Quality of Work Life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan melalui *Job Satisfaction*.

Hipotesis 7

H0: $\beta_7 \geq 0$ *Workload* tidak berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan melalui *Job Satisfaction*.

H1: $\beta_7 < 0$ *Workload* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan melalui *Job Satisfaction*.



Gambar 1. Model Penelitian
Sumber: diolah peneliti, 2025

3. METODOLOGI PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif korelasional. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disusun berdasarkan variabel penelitian, yaitu *Quality of Work Life*, *Workload*, *Job Satisfaction*, dan Produktivitas Karyawan. Penyusunan instrumen mengacu pada pandangan Omar et al. [35] bahwa indikator perilaku organisasi dapat diukur melalui aspek *behaviour*, sehingga fokus pengukuran adalah persepsi karyawan terhadap indikator dari setiap variabel. Cara yang paling umum digunakan untuk mengukur persepsi adalah melalui *self-report* [36], berupa pernyataan yang mendeskripsikan karakteristik atau kualitas tertentu dari responden. Instrumen berbasis *self-report* terbukti reliabel ketika butir pertanyaan jelas dan telah melalui uji validitas serta reliabilitas [37]. Oleh karena itu, setiap indikator pada penelitian ini diukur menggunakan lebih dari satu butir pernyataan, serta dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas untuk memastikan konsistensi instrumen. Penilaian terhadap item pernyataan dilakukan dengan Skala Likert lima tingkat, yaitu Sangat Tidak Setuju (1), Tidak Setuju (2), Netral (3), Setuju (4), dan Sangat Setuju (5). Skala ini digunakan agar responden dapat menunjukkan tingkat persetujuan mereka terhadap pernyataan yang diberikan, sehingga secara keseluruhan dapat mengungkap dimensi sikap terhadap isu yang diteliti [38]. Selanjutnya, data yang diperoleh dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan perangkat lunak AMOS. Metode ini dipilih karena mampu menguji hubungan kausalitas yang kompleks antar variabel laten sekaligus menilai validitas konstruk dan reliabilitas instrumen penelitian secara komprehensif.

Populasi, Jumlah Sampel dan Teknik Pengumpulan Sampel

Populasi penelitian ini terdiri dari seluruh karyawan PT. Bank Capital Indonesia dengan jumlah 748 orang, yang mencakup pegawai tetap, kontrak, dan *outsourcing*. Karena penelitian ini menganalisis pengaruh *quality of work life* dan *workload* terhadap *job satisfaction* serta dampaknya terhadap produktivitas karyawan, maka sampel dipilih agar mewakili setiap wilayah kerja secara proporsional.

Metode yang digunakan adalah *cluster random sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel acak dengan membagi populasi ke dalam kelompok atau kluster tertentu. Populasi dibagi menjadi beberapa kluster, kemudian sejumlah kluster dipilih secara acak untuk dijadikan sampel [39]. Tidak seperti *simple random sampling* yang memberi peluang sama bagi semua anggota populasi, teknik ini lebih menekankan efisiensi pengumpulan data, terutama bila populasi besar dan tersebar di berbagai lokasi. Dengan menjadikan kluster sebagai unit analisis, penelitian dapat dilakukan lebih hemat waktu dan biaya, sekaligus mempermudah pengumpulan data karena responden berada di lokasi yang sama. Homogenitas dalam tiap kluster juga dapat mengurangi keragaman data sehingga hasil estimasi lebih stabil dan representatif.

Populasi penelitian dibagi menjadi lima kluster berdasarkan cabang atau wilayah kerja Bank Capital Indonesia. Karena jumlah karyawan di setiap cabang berbeda, maka penentuan sampel dilakukan secara proporsional menggunakan metode *proportional allocation*. Rumus yang digunakan adalah:

$$ni = \frac{Ni}{N} \times n$$

Keterangan:

ni = jumlah sampel pada cabang ke- i

Ni = jumlah karyawan di cabang ke- i

N = total populasi (676 orang)

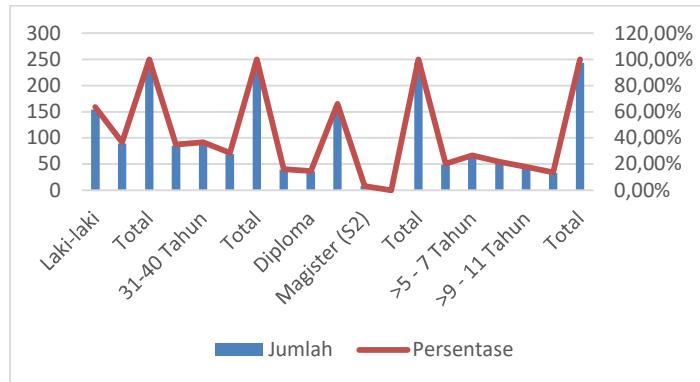
n = total sampel yang ditentukan (243 orang)

Hasil alokasi sampel proporsional adalah sebagai berikut:

1. Jakarta = $(604/676) \times 243 \approx 217$ responden
 2. Jawa Barat = $(21/676) \times 243 \approx 8$ responden
 3. Jawa Tengah = $(25/676) \times 243 \approx 9$ responden
 4. Jawa Timur = $(14/676) \times 243 \approx 5$ responden
- NTT = $(12/676) \times 243 \approx 4$ responden

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil



Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Gambar 2. Profil Responden

Ditinjau dari jenis kelamin, mayoritas responden adalah laki-laki sebanyak 154 orang atau 63,4%, sedangkan perempuan berjumlah 89 orang (36,6%). Hal ini menunjukkan bahwa responden laki-laki lebih dominan dibandingkan perempuan.

Berdasarkan kelompok usia, responden terbanyak berada pada rentang 31–40 tahun dengan jumlah 89 orang (36,6%). Urutan berikutnya adalah kelompok usia 20–30 tahun sebanyak 85 orang (35,0%), sedangkan responden yang berusia di atas 40 tahun berjumlah 69 orang (28,4%).

Dilihat dari tingkat pendidikan terakhir, sebagian besar responden adalah lulusan Sarjana (S1) yaitu 160 orang (65,9%). Selanjutnya, lulusan Diploma berjumlah 36 orang (14,8%), lulusan SMA sebanyak 39 orang

(16,0%), dan lulusan Magister (S2) hanya 8 orang (3,3%). Tidak ada responden dengan latar belakang pendidikan Doktoral (S3).

Jika ditinjau dari masa kerja, kelompok dengan pengalaman lebih dari 5 hingga 7 tahun mendominasi dengan jumlah 65 orang (26,7%). Selanjutnya, masa kerja lebih dari 7 hingga 9 tahun berjumlah 53 orang (21,8%), masa kerja lebih dari 3 hingga 5 tahun sebanyak 49 orang (20,2%), masa kerja 9 hingga 11 tahun sebanyak 43 orang (17,7%), dan sisanya lebih dari 11 tahun berjumlah 33 orang (13,6%).

Hasil survei ini memberikan gambaran umum mengenai karakteristik responden, yang sebagian besar adalah laki-laki, memiliki tingkat pendidikan sarjana, serta masa kerja yang beragam. Profil ini menjadi landasan penting dalam memahami latar belakang responden dan mendukung analisis hasil penelitian.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum dilakukan analisis data lebih lanjut, instrumen penelitian terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana butir pertanyaan mampu mengukur variabel yang diteliti secara tepat, dengan kriteria nilai *significance (Sig.) < 0,05* menunjukkan item valid. Sedangkan uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi internal instrumen menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha*, di mana nilai $> 0,70$ dianggap memiliki reliabilitas yang baik.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas *Quality of Work Life*

Butir	Uji Validitas (Sig. 0.05)			Uji Reliabilitas Cronbach's AlPKha	
	(N=243)			(N=243)	
	R Hitung	R Tabel	Hasil	α	Hasil
QWL 1	0.493	0.129	Valid	0.721	Reliabel
QWL 2	0.439	0.129	Valid		
QWL 3	0.566	0.129	Valid		
QWL 4	0.669	0.129	Valid		
QWL 5	0.483	0.129	Valid		
QWL 6	0.431	0.129	Valid		
QWL 7	0.62	0.129	Valid		
QWL 8	0.45	0.129	Valid		
QWL 9	0.428	0.129	Valid		
QWL 10	0.45	0.129	Valid		
QWL 11	0.401	0.129	Valid		
QWL 12	0.545	0.129	Valid		

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Tabel 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas *Workload*

Butir	Uji Validitas (Sig. 0.05)			Uji Reliabilitas Cronbach's AlPKha	
	(N=243)			(N=243)	
	R Hitung	R Tabel	Hasil	α	Hasil
WL 1	0.557	0.129	Valid	0.731	Reliabel
WL 2	0.584	0.129	Valid		
WL 3	0.636	0.129	Valid		
WL 4	0.507	0.129	Valid		
WL 5	0.55	0.129	Valid		
WL 6	0.475	0.129	Valid		
WL 7	0.465	0.129	Valid		
WL 8	0.48	0.129	Valid		
WL 9	0.594	0.129	Valid		
WL 10	0.365	0.129	Valid		
WL 11	0.449	0.129	Valid		
WL 12	0.428	0.129	Valid		

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Tabel 4. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Job Satisfaction

Butir	Uji Validitas (Sig. 0.05)			Uji Reliabilitas Cronbach's AlPKha	
	(N=243)			(N=243)	
	R Hitung	R Tabel	Hasil	α	Hasil
JS 1	0.554	0.129	Valid	0.766	Reliabel
JS 2	0.451	0.129	Valid		
JS 3	0.373	0.129	Valid		
JS 4	0.128	0.129	Valid		
JS 5	0.489	0.129	Valid		
JS 6	0.295	0.129	Valid		
JS 7	0.639	0.129	Valid		
JS 8	0.497	0.129	Valid		
JS 9	0.448	0.129	Valid		
JS 10	0.395	0.129	Valid		
JS 11	0.354	0.129	Valid		
JS 12	0.531	0.129	Valid		
JS 13	0.466	0.129	Valid		
JS 14	0.138	0.129	Valid		
JS 15	0.2	0.129	Valid		
JS 16	0.55	0.129	Valid		
JS 17	0.335	0.129	Valid		
JS 18	0.584	0.129	Valid		
JS 19	0.422	0.129	Valid		
JS 20	0.483	0.129	Valid		
JS 21	0.508	0.129	Valid		

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Tabel 5. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Produktivitas Karyawan

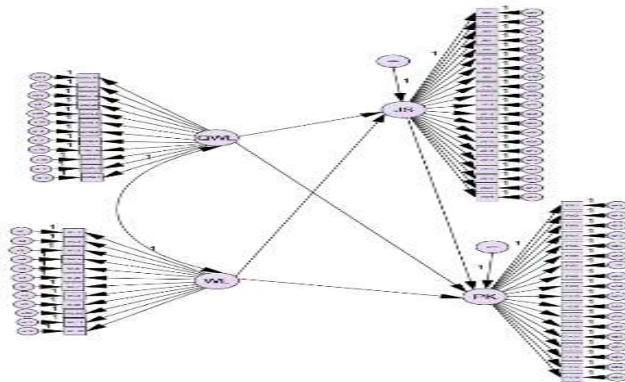
Butir	Uji Validitas (Sig. 0.05)			Uji Reliabilitas Cronbach's AlPKha	
	(N=243)			(N=243)	
	R Hitung	R Tabel	Hasil	α	Hasil
PK 1	0,678	0.126	Valid	0.81	Reliabel
PK 2	0.312	0.126	Valid		
PK 3	0.559	0.126	Valid		
PK 4	0.578	0.126	Valid		
PK 5	0.617	0.126	Valid		
PK 6	0.45	0.126	Valid		
PK 7	0.418	0.126	Valid		
PK 8	0.542	0.126	Valid		
PK 9	0.396	0.126	Valid		
PK 10	0.718	0.126	Valid		
PK 11	0.358	0.126	Valid		
PK 12	0.37	0.126	Valid		
PK 13	0.362	0.126	Valid		
PK 14	0.384	0.126	Valid		
PK 15	0.398	0.126	Valid		
PK 16	0.461	0.126	Valid		
PK 17	0.462	0.126	Valid		
PK 18	0.567	0.126	Valid		

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Dari keempat hasil pengujian di atas, dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen penelitian, *baik Quality of Work Life, Workload, Job Satisfaction, maupun Produktivitas*, telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas. Dengan demikian, instrumen layak digunakan dalam penelitian untuk mengukur variabel-variabel yang ditetapkan.

Goodness of Fit

Langkah pertama dalam penyusunan model yang sesuai (*fit*) adalah dengan merancang diagram alur yang merepresentasikan hubungan kausal. Diagram ini berfungsi untuk menjelaskan keterkaitan sebab-akibat antar konstruk dalam model teoretis yang dikembangkan, sebagaimana dapat dilihat pada gambar berikut:



Sumber: Data Primer yang diolah, 2025
Gambar 3. Konstruk Model Penelitian SEM

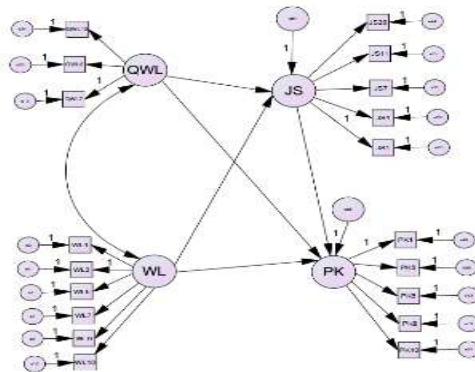
Selanjutnya dilakukan evaluasi model pengukuran untuk memastikan bahwa instrumen penelitian memenuhi kriteria. Salah satu tahapan penting dalam evaluasi ini adalah *modification indices* (MI), yang digunakan untuk mengidentifikasi butir pernyataan dengan tingkat error tinggi sehingga dapat dieliminasi demi memperoleh model yang lebih fit. Proses *modification indices* (MI) dilaksanakan dengan cara menghapus butir pernyataan yang memiliki nilai error paling tinggi secara bertahap hingga diperoleh nilai $P \geq 0,05$. Melalui tahapan ini, sebanyak 44 item dari total 63 pernyataan penelitian dieliminasi. Dari jumlah tersebut, 13 item yang termasuk dalam variabel produktivitas karyawan harus dikeluarkan, yaitu: PK2, PK3, PK4, PK7, PK9, PK11, PK12, PK13, PK14, PK15, PK16, PK17, dan PK18. Sebanyak 9 item dieleminasi pada variabel *quality of worklife*, yaitu: QWL1, QWL2, QWL3, QWL4, QWL5, QWL6, QWL9, QWL10, dan QWL11. Sebanyak 6 item dieleminasi pada variabel *workload*, yaitu: WL2, WL4, WL6, WL8, WL11, dan WL12. Sedangkan variabel *job satisfaction* dilakukan eleminasi sebanyak 16 butir pernyataan, yaitu: JS2, JS3, JS5, JS6, JS8, JS9, JS10, JS12, JS13, JS14, JS15, JS16, JS17, JS18, JS19, dan JS 21. Dari total 63 butir pernyataan, sebanyak 44 item dieliminasi sehingga hanya tersisa 19 butir yang mampu merepresentasikan variabel penelitian ini. Tahapan *modification indices* (MI) tersebut menghasilkan model yang sesuai (fit), sebagaimana ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 6. Hasil Kriteria Kecocokan Keseluruhan Model (Goodness of Fit)

Description	Kriteria	Hasil	Keterangan
Probability (P)	$\geq 0,05$	0,070	Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,027	Fit
GFI	$\geq 0,90$	0,934	Fit
AGFI	$\geq 0,90$	0,914	Fit
CMIN / DF	$\leq 2,00$	1,178	Fit
TLI	$\geq 0,90$	0,970	Fit
CFI	$\geq 0,90$	0,974	Fit

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Setelah proses *modification indices* yang mengeliminasi 44 butir pernyataan selesai dilakukan, model yang terbentuk menunjukkan kriteria *goodness of fit* yang terpenuhi, yaitu $P = 0,070 \geq 0,05$, $RMSEA = 0,027 < 0,08$, $GFI = 0,934 > 0,90$, $AGFI = 0,914 > 0,90$, $CMIN/DF = 1,178 < 2,00$, $TLI = 0,970 > 0,90$, dan $CFI = 0,974 > 0,90$. Dari hasil tersebut, tersisa 19 butir pernyataan, yang terdiri atas 5 item pada variabel produktivitas, 6 item pada variabel beban kerja, 3 item pada variabel jenjang karir, serta 5 item pada variabel kepuasan kerja. Model fit yang terbentuk dengan 19 butir pernyataan ini ditampilkan pada gambar berikut.



Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Gambar 4. Goodness of Fit Model (Standardized Estimates)

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan sebagai landasan dalam penarikan kesimpulan penelitian. Setelah model memenuhi kriteria *Goodness of Fit* berdasarkan hasil pengolahan data, langkah selanjutnya adalah melakukan perhitungan estimasi (*calculate estimates*) untuk memperoleh hasil uji hipotesis, yang dapat dilihat melalui menu *estimates*. Hasil pengujian hipotesis penelitian ini ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 7. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Pengaruh Antara Variabel	Estimate	S.E.	C.R.	P	Kesimpulan
H1	<i>Job Satisfaction</i> <--- <i>Quality of Woklife</i>	0,329	0,106	3,092	0,002	Diterima
H2	Produktivitas Karyawan <--- <i>Quality of Woklife</i>	0,488	0,160	3,055	0,002	Diterima
H3	<i>Job Satisfaction</i> <--- <i>Workload</i>	-0,696	0,173	-4,027	***	Diterima
H4	Produktivitas Karyawan <--- <i>Workload</i>	0,062	0,228	0,270	0,787	Ditolak
H5	Produktivitas Karyawan <--- <i>Job Satisfaction</i>	0,496	0,209	2,372	0,018	Diterima

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Tabel di atas menampilkan hasil pengujian hipotesis mengenai pengaruh langsung antar variabel dalam penelitian ini. Seperti dijelaskan oleh [41] *Critical Ratio* (CR) diperoleh dari perbandingan antara estimasi parameter dengan standar error dari estimasi tersebut. Apabila nilai CR lebih besar dari 1,96, maka parameter tersebut dianggap memiliki pengaruh yang signifikan dalam analisis. Selain itu, nilai P yang lebih kecil dari 0,05 juga menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antar variabel.

H1: *Quality of Work Life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*, dengan nilai CR sebesar 3,092 dan nilai *P-value* sebesar 0,002 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik *quality of work life*, semakin tinggi *job satisfaction* karyawan. Oleh karena itu, hipotesis ini **diterima**.

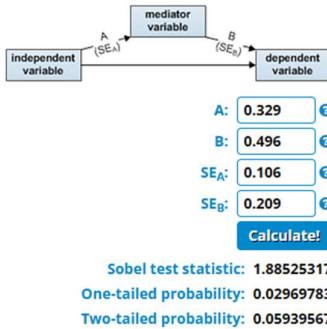
H2: *Quality of Work Life* juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Productivity*, dengan nilai CR sebesar 3,055 dan nilai *P-value* sebesar 0,002 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik *quality of work life*, semakin tinggi *employee productivity*. Oleh karena itu, hipotesis ini **diterima**.

H3: *Workload* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*, dengan nilai CR sebesar -4,027 dan nilai *P-value* yang signifikan (***) lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *workload*, semakin rendah *job satisfaction*. Oleh karena itu, hipotesis ini **diterima**.

H4: *Workload* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *Employee Productivity*, dengan nilai CR sebesar 0,270 dan nilai *P-value* sebesar 0,787, yang lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa *workload* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee productivity*. Dengan demikian, hipotesis ini **ditolak**.

H5: *Job Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Productivity*, dengan nilai CR sebesar 2,372 dan nilai *P-value* sebesar 0,018, yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *job satisfaction*, semakin tinggi pula *employee productivity*. Oleh karena itu, hipotesis ini **diterima**.

Untuk menguji hipotesis ke-6 (H6), yaitu peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara *quality of work life* dan produktivitas karyawan, peneliti menerapkan *Sobel Test* dengan bantuan *Sobel Test Calculator* secara daring melalui laman <https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=31>, sebagaimana ditampilkan pada gambar berikut.

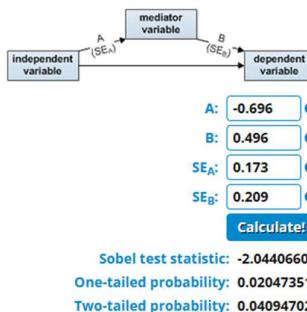


Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Gambar 5. Sobel Test Calculator H6

Hasil analisis *Sobel Test* menunjukkan nilai *CR* untuk H6 (pengaruh *Quality of Work Life* terhadap produktivitas melalui *Job Satisfaction*) sebesar 1,885, yang memiliki nilai absolut lebih kecil dari 1,96, sehingga mengindikasikan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan. Koefisien A sebesar 0,329 menunjukkan bahwa *Quality of Work Life* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*, di mana peningkatan *quality of work life* akan meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan. Selain itu, koefisien B sebesar 0,496 menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap produktivitas, di mana semakin tinggi kepuasan kerja, semakin tinggi pula produktivitas karyawan. Namun, karena nilai *CR* yang diperoleh tidak memenuhi kriteria signifikan, dapat disimpulkan bahwa *Job Satisfaction* tidak berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *Quality of Work Life* dan produktivitas. Dengan demikian, hipotesis H6 ditolak.

Untuk menguji hipotesis ke-7 (H7), yaitu peran mediasi *job satisfaction* pada pengaruh *workload* terhadap produktivitas karyawan, peneliti menggunakan uji sobel test dengan memanfaatkan *Sobel Test Calculator* secara online pada website <https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=31> sebagaimana ditunjukkan pada gambar di bawah ini.



Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Gambar 6. Sobel Test Calculator H7

Hasil analisis *Sobel Test* menunjukkan nilai *CR* untuk H7 (pengaruh *Workload* terhadap produktivitas melalui *Job Satisfaction*) sebesar -2,044, yang memiliki nilai absolut lebih besar dari 1,96, sehingga mengindikasikan adanya pengaruh yang signifikan. Koefisien A sebesar -0,696 menunjukkan bahwa *Workload* memiliki pengaruh negatif terhadap *Job Satisfaction*, di mana peningkatan *workload* akan menurunkan tingkat kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, koefisien B sebesar 0,496 menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap produktivitas, di mana semakin tinggi kepuasan kerja, semakin tinggi pula produktivitas karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa *Job Satisfaction* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *Workload* dan produktivitas, di mana peningkatan *workload* berimplikasi pada

penurunan kepuasan kerja yang pada gilirannya mengurangi produktivitas karyawan. Dengan demikian, hipotesis H7 **diterima**.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis baik untuk pengaruh langsung maupun tidak langsung yang telah dijelaskan sebelumnya, serta merujuk pada pendapat Hair et al. [42] bahwa suatu hipotesis dapat diterima apabila nilai CR $> 1,96$, maka kesimpulan dari pengujian hipotesis dalam model penelitian ini ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 8. Nilai CR Hasil Uji Hipotesis

Pengaruh	Hipotesis	Nilai CR	Kesimpulan
Langsung	H1	3,092	Positif Signifikan (Diterima)
	H2	3,055	Positif Signifikan (Diterima)
	H3	-4,027	Negatif Signifikan (Diterima)
	H4	0,270	Tidak Signifikan (Ditolak)
	H5	2,372	Positif Signifikan (Diterima)
Tidak Langsung	H6	1,885	Tidak Signifikan (Ditolak)
	H7	-2,044	Negatif Signifikan (Diterima)

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Pembahasan

Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Job Satisfaction* (H1)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *quality of work life* (*QWL*) memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Semakin baik kualitas kehidupan kerja yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja mereka. Temuan ini menegaskan bahwa lingkungan kerja yang mendukung, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta peluang pengembangan diri merupakan faktor penting dalam membentuk kepuasan kerja.

Sejumlah penelitian sebelumnya mendukung temuan ini. Studi oleh Mursalim & Pratiwi [43] pada perusahaan ritel fesyen mengungkapkan bahwa peningkatan *QWL* secara konsisten diikuti dengan meningkatnya kepuasan kerja karyawan. Penelitian Hammond et al. [44] di industri pengolahan gas di Ghana juga menekankan bahwa *QWL* berkontribusi besar terhadap kepuasan kerja, terutama melalui aspek *emotional well-being*, keseimbangan kerja-hidup, serta pengembangan pribadi. Demikian pula, penelitian Aziz Imam Machmudi et al.[45] menunjukkan bahwa *work-life balance* dan lingkungan kerja tidak hanya meningkatkan kinerja tetapi juga berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, yang menjadi mediator utama dalam hubungan dengan kinerja karyawan.

Selain itu, penelitian Rachmawati et al. [46] menegaskan bahwa kepuasan kerja terbentuk dari kombinasi motivasi intrinsik, *work-life balance*, dan dukungan organisasi. Karyawan yang merasakan kualitas kehidupan kerja yang baik cenderung lebih puas, produktif, serta loyal terhadap organisasi. Faktor-faktor seperti kesejahteraan emosional, fleksibilitas kerja, dan kesempatan untuk mengembangkan diri menjadi pendorong utama tercapainya kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memperkuat argumen bahwa peningkatan *QWL* merupakan strategi kunci bagi organisasi dalam mendorong kepuasan kerja. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang aman, seimbang, dan mendukung perkembangan karyawan, organisasi dapat meningkatkan loyalitas, motivasi, dan kinerja jangka panjang.

Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Produktivitas Karyawan (H2)

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Quality of Work Life* (*QWL*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa semakin baik kualitas kehidupan kerja yang dialami karyawan, semakin tinggi pula produktivitas yang dapat dicapai dalam organisasi.

Secara teoritis, hasil ini konsisten dengan penelitian Shirvanisaadatabadi & Gharaei [47] yang menemukan adanya hubungan positif yang signifikan antara *QWL* dengan produktivitas arsitek di Iran. Seluruh dimensi *QWL* berhubungan positif dengan produktivitas. Dengan demikian, faktor-faktor yang berkaitan dengan kompensasi yang adil, kondisi kerja yang sehat, kesempatan berkembang, serta integrasi sosial di tempat kerja terbukti meningkatkan produktivitas.

Selaras dengan itu, penelitian Leitão et al. [48] juga menegaskan bahwa faktor kebersihan *QWL*, seperti lingkungan kerja yang aman dan layanan kesehatan kerja, berkontribusi positif terhadap produktivitas karyawan. Namun, mereka menekankan adanya peran *burnout* sebagai faktor yang dapat memperkuat atau justru melemahkan pengaruh *QWL* terhadap produktivitas. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun *QWL* merupakan faktor penting, organisasi tetap perlu mengelola tingkat kelelahan emosional dan sinisme karyawan agar dampak positif *QWL* terhadap produktivitas dapat optimal.

Penelitian Yusnita & Melati [49] memberikan bukti tambahan bahwa QWL tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga melalui mediasi kepuasan kerja. Artinya, peningkatan kualitas kehidupan kerja akan menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada gilirannya berdampak pada meningkatnya produktivitas. Mekanisme mediasi ini menunjukkan bahwa QWL berfungsi sebagai fondasi yang mendorong keterlibatan dan motivasi karyawan dalam melaksanakan tugas.

Selanjutnya, penelitian Mishra & Naicker [50] pada masa pandemi COVID-19 di India mengonfirmasi bahwa QWL berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan produktivitas karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa meskipun banyak organisasi belum sepenuhnya mengimplementasikan program QWL dengan baik selama pandemi, peningkatan kualitas kehidupan kerja tetap menjadi kunci dalam menjaga produktivitas, motivasi, dan daya saing karyawan.

Secara praktis, temuan penelitian ini memberikan implikasi bahwa organisasi perlu memfokuskan perhatian pada peningkatan kualitas kehidupan kerja karyawan melalui penyediaan kompensasi yang adil, lingkungan kerja yang aman, peluang pengembangan diri, serta terciptanya iklim sosial yang harmonis di dalam organisasi. Implikasi sosialnya, perbaikan QWL akan mendorong terbentuknya keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, sehingga mendukung kesejahteraan karyawan sekaligus meningkatkan produktivitas organisasi secara berkelanjutan.

Pengaruh Workload terhadap Job Satisfaction (H3)

Temuan penelitian menunjukkan bahwa *workload* memiliki pengaruh negatif terhadap *job satisfaction*. Artinya, semakin tinggi tingkat *workload* yang dialami karyawan, semakin rendah tingkat kepuasan mereka dalam bekerja. Hal ini dapat dipahami karena beban kerja yang berlebihan sering kali menimbulkan kelelahan fisik maupun psikologis, sehingga menurunkan rasa puas terhadap pekerjaan.

Hasil ini konsisten dengan sejumlah penelitian terdahulu. Inegbedion et al. [3] menegaskan bahwa keseimbangan *workload* berhubungan negatif dengan *job satisfaction*. Mandjar & Turangan [51] menemukan bahwa *workload* berpengaruh negatif signifikan terhadap *job satisfaction*. Semakin tinggi beban kerja yang dialami karyawan, semakin rendah tingkat kepuasan mereka. Namun, penulis menekankan bahwa apabila beban kerja dikelola secara proporsional misalnya dengan target realistik dan kondisi kerja yang baik kepuasan kerja justru dapat meningkat.

Penelitian oleh Malau & Kasmir [52] memperkuat temuan tersebut. Mereka menunjukkan bahwa *workload* juga berpengaruh negatif terhadap *job satisfaction*. Beban kerja yang terlalu tinggi membuat karyawan merasa kekurangan waktu, sering menerima tugas mendadak, serta menghadapi target berlebihan, yang pada akhirnya menurunkan kepuasan kerja. Selain itu, *job satisfaction* ditemukan berperan sebagai variabel mediasi, *workload* yang tinggi menurunkan kepuasan kerja, dan pada gilirannya berdampak pada kinerja karyawan.

Wulandari & Khaerudin [53] melalui studi *literature review* menyimpulkan pola yang konsisten, *workload* yang berlebihan, baik secara kuantitatif (*target, deadline, overtime*) maupun kualitatif (tuntutan melebihi kemampuan teknis), menurunkan *job satisfaction* karena memicu stres, kelelahan, dan *burnout*. Namun, beberapa studi juga menekankan bahwa *workload* dalam porsi seimbang bisa menjadi tantangan yang justru meningkatkan kepuasan kerja.

Temuan yang lebih beragam ditunjukkan oleh Siswadi et al. [54] yang membedakan jenis *workload*. Hasilnya, *mental workload* dapat meningkatkan *job satisfaction* karena memberi tantangan dan makna, sedangkan *physical workload* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini juga menekankan bahwa *work stress*, sebagai konsekuensi *workload*, justru menurunkan *job satisfaction*. Secara teoritis, temuan ini memperkuat pandangan bahwa *workload* merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi *job satisfaction*, sesuai dengan kerangka teori *job demands-resources model*. Secara praktis, hasil ini mengimplikasikan perlunya organisasi melakukan manajemen *workload* secara efektif, misalnya melalui pembagian tugas yang seimbang, penyediaan dukungan sumber daya, dan penerapan kebijakan kerja yang lebih fleksibel. Dari sisi sosial, pengelolaan *workload* yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat, meningkatkan kesejahteraan karyawan, serta mengurangi potensi masalah psikologis dan sosial akibat ketidakpuasan kerja.

Pengaruh Workload terhadap Produktivitas Karyawan (H4)

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *workload* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun tingkat *workload* meningkat, karyawan tetap mampu menjaga produktivitasnya. Kondisi tersebut dapat dipahami karena adanya faktor pendukung lain, seperti keterampilan yang dimiliki, dukungan organisasi, serta pengalaman kerja yang membuat karyawan tetap mencapai target meskipun tuntutan pekerjaan tinggi.

Hasil ini berbeda dengan penelitian terdahulu. Gulo & Sihombing [55] menemukan bahwa *workload* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Siamsa & Aprilius [56] juga

membuktikan bahwa *workload* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di BPJS Merauke. Selanjutnya, Nurohma et al.[57] menemukan bahwa *workload* memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan dengan kontribusi yang cukup besar. Demikian pula, Ridwan et al. [58] menyatakan bahwa *workload* berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan di PT. Putra Tunggal Mandiritama. Secara teoritis, hasil ini dapat dijelaskan melalui *Two-Factor Theory* dari Herzberg [59] yang menekankan bahwa faktor higienis, seperti gaji, kondisi kerja, dan kebijakan organisasi, berfungsi mencegah ketidakpuasan kerja meskipun tidak selalu meningkatkan kepuasan. Selama faktor-faktor tersebut terpenuhi, karyawan tetap mampu menjaga produktivitas walaupun beban kerja meningkat. Selain itu, teori budaya organisasi dari Schein [60] juga mendukung temuan ini. Nilai, norma, dan asumsi yang melekat dalam budaya organisasi dapat mendorong karyawan untuk tetap berorientasi pada pencapaian target, sehingga mereka tetap produktif meskipun menghadapi beban kerja yang tinggi.

Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap Produktivitas Karyawan (H5)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas karyawan. Semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaannya, semakin baik pula produktivitas yang ditunjukkan dalam pelaksanaan tugas. Hal ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam mendorong peningkatan produktivitas karyawan di organisasi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Ichdan [61] yang menegaskan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan, baik secara langsung maupun melalui perannya sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh pelatihan dan lingkungan kerja. Hal serupa ditemukan oleh Syahrir et al. [62] yang menunjukkan bahwa *job satisfaction* bertindak sebagai mediator penuh antara lingkungan kerja dan produktivitas karyawan, sehingga produktivitas karyawan meningkat ketika karyawan merasa puas dengan lingkungan kerja yang kondusif. Sitorus & Hidayat [63] juga membuktikan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan, di mana karyawan yang merasa puas lebih termotivasi, terlibat, dan terdorong untuk bekerja secara produktif. Sejalan dengan itu, Kosasih et al. [64] menemukan bahwa *job satisfaction* tidak hanya berpengaruh langsung terhadap produktivitas karyawan, tetapi juga berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh lingkungan kerja dan pengembangan karier terhadap produktivitas karyawan. Dengan demikian, berbagai penelitian tersebut secara konsisten menegaskan bahwa *job satisfaction* merupakan faktor kunci dalam peningkatan produktivitas karyawan, baik melalui pengaruh langsung maupun melalui perannya sebagai variabel mediasi yang memperkuat faktor-faktor organisasi lainnya.

Secara keseluruhan, temuan ini memperkuat argumentasi bahwa *job satisfaction* berperan sebagai pendorong utama produktivitas karyawan. Organisasi yang mampu menciptakan kondisi kerja yang memuaskan bagi karyawan tidak hanya meningkatkan kualitas individu, tetapi juga mendorong pencapaian produktivitas karyawan yang lebih baik secara kolektif.

Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Produktivitas Karyawan melalui *Job Satisfaction* (H6)

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Quality of Work Life* (QWL) tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan melalui mediasi *Job Satisfaction* (H6 ditolak). Artinya, meskipun QWL dan kepuasan kerja secara individu terbukti berkontribusi positif terhadap produktivitas, peran kepuasan kerja sebagai mediator dalam hubungan tersebut tidak terbukti kuat dalam penelitian ini.

Temuan ini berbeda dengan hasil studi Sitohang & Budiono [1] yang meneliti karyawan PT. Bank Woori Saudara Indonesia Tbk Cabang Kebon Jeruk. Penelitian tersebut menemukan bahwa QWL, kepuasan kerja, dan *self-efficacy* secara simultan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap produktivitas karyawan. Bahkan, *job satisfaction* terbukti sebagai faktor penting yang mampu meningkatkan produktivitas kerja melalui perasaan puas terhadap sistem gaji, promosi, dan dukungan organisasi.

Sejalan dengan itu, Gabriela et al. [65] juga menegaskan adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dengan produktivitas. Penelitian mereka menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, semakin rendah perilaku kontraproduktif, sehingga produktivitas meningkat. Faktor-faktor seperti motivasi, hubungan dengan rekan kerja, dan gaya kepemimpinan partisipatif memperkuat hubungan ini. Selain itu, penelitian Setyaningrum & Ekhsan [66] menemukan bahwa QWL berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi *job satisfaction*.

Namun, perbedaan hasil dalam penelitian ini dapat dijelaskan oleh konteks organisasi, karakteristik responden, maupun faktor eksternal lain yang memengaruhi efektivitas mediasi *job satisfaction*. Dalam penelitian ini, kemungkinan besar variabel QWL sudah berpengaruh cukup kuat secara langsung terhadap produktivitas sehingga peran mediasi menjadi tidak signifikan.

Dengan demikian, penolakan hipotesis H6 bahwa *job satisfaction* tidak berperan sebagai mediator antara *quality of work life* dan produktivitas karyawan dapat dijelaskan sesuai dengan *Job Demands-Resources Theory* (Demerouti & Bakker, 2011), meskipun QWL mampu menurunkan tuntutan pekerjaan, keberadaan

job resources seperti penghargaan, insentif, dan dukungan sosial lebih berpengaruh langsung terhadap produktivitas daripada kepuasan kerja. Kemudian, *Expectancy Theory* (Vroom, 1964) menegaskan bahwa karyawan cenderung bekerja keras jika mereka yakin bahwa usaha mereka akan menghasilkan imbalan yang nyata, seperti bonus dan pencapaian target. Dalam hal ini, karyawan lebih fokus pada hasil terukur dibandingkan kepuasan kerja, sehingga kepuasan kerja tidak berfungsi sebagai mediator yang signifikan antara QWL dan produktivitas karyawan.

Pengaruh *Workload* terhadap Produktivitas Karyawan melalui *Job Satisfaction* (H7)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *workload* berpengaruh negatif terhadap *job satisfaction*, sementara *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *employee productivity*. Temuan ini mengindikasikan bahwa *job satisfaction* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *workload* dan *employee productivity*. Dengan kata lain, peningkatan *workload* berimplikasi pada penurunan kepuasan kerja yang pada akhirnya menurunkan produktivitas karyawan.

Hal ini sejalan dengan beberapa penelitian yang menegaskan bahwa *workload* memiliki pengaruh penting terhadap produktivitas karyawan, dengan *job satisfaction* berperan sebagai variabel yang menentukan baik secara langsung maupun sebagai mediasi. Badrianto et al. [2] menunjukkan bahwa *workload* bersama kompetensi dan *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan, meskipun dalam penelitian ini *job satisfaction* tidak diuji sebagai mediator, melainkan berdiri sebagai variabel independen. Berbeda dengan itu, Chandrayuni et al. [67] menemukan bahwa *workload* berpengaruh negatif terhadap *job satisfaction*, sementara *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan, sehingga *job satisfaction* terbukti memediasi pengaruh *workload* terhadap produktivitas karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Inegbedion et al. [3] juga menegaskan bahwa persepsi keadilan dalam pembagian *workload* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*, yang kemudian berdampak pada produktivitas karyawan. Karyawan yang merasa *workload* seimbang dan sesuai kompetensi lebih puas, lebih termotivasi, dan pada akhirnya lebih produktif, sementara persepsi ketidakadilan *workload* menurunkan *job satisfaction* dan produktivitas karyawan. Secara keseluruhan, temuan ini menekankan pentingnya pengelolaan *workload* secara proporsional. Organisasi perlu merancang kebijakan dan lingkungan kerja yang mampu menjaga keseimbangan beban kerja, mempertimbangkan tingkat pengalaman, serta memperhatikan faktor gender untuk meningkatkan *job satisfaction* dan pada akhirnya mendorong produktivitas karyawan yang lebih optimal.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa *Quality of Work Life* (QWL) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction* maupun produktivitas karyawan. Hal ini berarti semakin baik kualitas kehidupan kerja yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula kepuasan dan produktivitas yang dihasilkan. Sebaliknya, *Workload* terbukti berpengaruh negatif terhadap *Job Satisfaction*, namun tidak berpengaruh langsung terhadap produktivitas karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa beban kerja yang berlebihan menurunkan kepuasan kerja, meskipun produktivitas tetap dapat terjaga karena adanya faktor pendukung lain. Selanjutnya, *Job Satisfaction* berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas, sehingga kepuasan kerja menjadi faktor penting dalam mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal. Analisis mediasi menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* tidak berperan sebagai mediator dalam hubungan antara QWL dan produktivitas, tetapi terbukti memediasi pengaruh *Workload* terhadap produktivitas. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa QWL merupakan faktor dominan yang langsung meningkatkan produktivitas, sementara *Workload* memengaruhi produktivitas hanya melalui kepuasan kerja.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan disarankan untuk lebih meningkatkan *Quality of Work Life* melalui penciptaan lingkungan kerja yang aman, adil, serta mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Pemberian penghargaan atas kinerja, kesempatan pengembangan karier, serta fleksibilitas dalam sistem kerja dapat menjadi strategi efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja sekaligus produktivitas. Selain itu, pengelolaan *Workload* perlu dilakukan secara proporsional dengan mempertimbangkan kapasitas, keterampilan, dan pengalaman karyawan agar tidak menimbulkan kelelahan dan penurunan kepuasan kerja. Program pendukung seperti *employee well-being* atau konseling juga dapat membantu menjaga semangat kerja di tengah tuntutan yang tinggi. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan menambahkan variabel lain seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, atau *emotional intelligence* guna memperkaya model penelitian. Penelitian pada sektor industri lain serta penelitian longitudinal juga penting dilakukan agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika QWL, *Workload*, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan dalam berbagai konteks organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] A. P. Sitohang dan N. A. Budiono, "Effect of Job Satisfaction, Quality of Work Life, and Self Efficacy on Employee Work Productivity Case Study on PT. Bank Woori Saudara Indonesia Tbk," *Eur. J. Bus. Manag. Res.*, vol. 6, no. 5, hal. 51–55, 2021, doi: 10.24018/ejbmri.2021.6.5.1034.
- [2] Y. Badrianto, I. Kusumawati, dan Widia Winda, "The Influence of Work Competence, Workload and Job Satisfaction on the Work Productivity of Employees of PT. Schlemmer Automotive Indonesia Part Final Inspection," *Int. J. Accounting, Manag. Econ. Soc. Sci.*, vol. 1, no. 5, hal. 612–626, Okt 2023, doi: 10.61990/ijamesc.v1i5.84.
- [3] H. Inegbedion, E. Inegbedion, A. Peter, dan L. Harry, "Perception of workload balance and employee job satisfaction in work organisations," *Heliyon*, vol. 6, no. 1, hal. e03160, 2020, doi: 10.1016/j.heliyon.2020.e03160.
- [4] G. J. Macfarlane, S. D'Angelo, G. Ntani, dan K. Walker-Bone, "Impact of fatigue on work productivity and health-related job loss," *Occup. Med. (Chic. Ill.)*, no. July, hal. 423–429, 2024, doi: 10.1093/occmed/kqae056.
- [5] L. S. Babynina, L. V Kartashova, dan P. P. Pilipenko, *Theoretical Investigation in Talent Management BT - Digital Economy and the New Labor Market: Jobs, Competences and Innovative HR Technologies*. 2021.
- [6] E. Demerouti dan A. B. Bakker, "The Job Demands?Resources model: Challenges for future research," *SA J. Ind. Psychol.*, vol. 37, no. 2, hal. 1–9, 2011, doi: 10.4102/sajip.v37i2.974.
- [7] M. Saygili, K. Avci, dan S. Sönmez, "Quality of Work Life and Burnout in Healthcare Workers in Turkey," *J. Health Manag.*, vol. 22, no. 3, hal. 317–329, 2020, doi: 10.1177/0972063420938562.
- [8] P. Bhende, N. Mekoth, V. Ingallalli, dan Y. V. Reddy, "Quality of Work Life and Work–Life Balance," *J. Hum. Values*, vol. 26, no. 3, hal. 256–265, 2020, doi: 10.1177/0971685820939380.
- [9] H. Vafaei *et al.*, "Obstetrics healthcare providers' mental health and quality of life during covid-19 pandemic: Multicenter study from eight cities in Iran," *Psychol. Res. Behav. Manag.*, vol. 13, hal. 563–571, 2020, doi: 10.2147/PRBM.S256780.
- [10] A. Pérez-Ortiz *et al.*, "Mexican Quality of Work Life Scale in healthcare personnel: development and validation," *An. Psicol.*, vol. 40, no. 1, hal. 119–130, 2024, doi: 10.6018/analesps.527431.
- [11] A. Onay, C. Stampfer, dan H. Missbauer, "A behavioral perspective on workload control concepts: The influence of order release on operators' reaction behavior," *Int. J. Prod. Econ.*, vol. 264, no. May, 2023, doi: 10.1016/j.ijpe.2023.108956.
- [12] S. P. Devlin, N. L. Brown, S. Drollinger, C. Sibley, J. Alami, dan S. L. Riggs, "Scan-based eye tracking measures are predictive of workload transition performance," *Appl. Ergon.*, vol. 105, no. June, hal. 103829, 2022, doi: 10.1016/j.apergo.2022.103829.
- [13] J. N. Czerniak, N. Schierhorst, C. Brandl, A. Mertens, M. Schwalm, dan V. Nitsch, "A meta-analytic review of the reliability of the Index of Cognitive Activity concerning task-evoked cognitive workload and light influences," *Acta Psychol. (Amst.)*, vol. 220, hal. 103402, 2021, doi: 10.1016/j.actpsy.2021.103402.
- [14] C. Mushabe, M. K. Abreh, dan C. A. Mills, "Reconceptualizing faculty workload as a measure of human resource motivation and performance in higher education," *Soc. Sci. Humanit. Open*, vol. 6, no. 1, hal. 100279, 2022, doi: 10.1016/j.ssaho.2022.100279.
- [15] K. Sadeghi, F. Ghaderi, dan Z. Abdollahpour, "Self-reported teaching effectiveness and job satisfaction among teachers: the role of subject matter and other demographic variables," *Heliyon*, vol. 7, no. 6, hal. e07193, 2021, doi: 10.1016/j.heliyon.2021.e07193.
- [16] X. Cui, Y. Zhang, Y. Zhou, T. Huang, dan Z. Li, "Measurements of team workload: A time pressure and scenario complexity study for maritime operation tasks," *Int. J. Ind. Ergon.*, vol. 83, no. February, hal. 103110, 2021, doi: 10.1016/j.ergon.2021.103110.
- [17] C. Lu *et al.*, "Physician Mental Workload Scale in China: Development and Psychometric Evaluation," *BMJ Open*, vol. 9, no. 10, hal. 1–8, 2020, doi: 10.1136/bmjopen-2019-030137.
- [18] E. G. Lambert, R. Tewksbury, S. E. Otu, dan O. O. Elechi, "The Association of Organizational Justice with Job Satisfaction and Organizational Commitment among Nigerian Correctional Staff," *Int. J. Offender Ther. Comp. Criminol.*, vol. 65, no. 2–3, hal. 180–204, 2021, doi: 10.1177/0306624X20946926.
- [19] N. Aeknarajindawat dan K. Jermsittiparsert, "Does organization justice influence the organization citizenship behavior, job satisfaction & organization outcomes?," *Syst. Rev. Pharm.*, vol. 11, no. 1, hal. 489–496, 2020, doi: 10.5530/srp.2020.1.61.

- [20] F. Alrefaei, "Job Satisfaction: Analysis of the Institute of Public Administration," *Int. J. Manag. Stud. Res.*, vol. 8, no. 12, hal. 80–83, 2020, doi: 10.20431/2349-0349.0812008.
- [21] U. Stephan, K. Strauss, M. J. Gorgievski, dan D. Wach, "How entrepreneurs influence their employees' job satisfaction: The double-edged sword of proactive personality," *J. Bus. Res.*, vol. 174, no. August 2023, hal. 114492, 2024, doi: 10.1016/j.jbusres.2023.114492.
- [22] S. Aggarwal, "Impact of dimensions of organisational culture on employee satisfaction and performance level in select organisations," *IIMB Manag. Rev.*, hal. 1–9, 2024, doi: 10.1016/j.iimb.2024.07.001.
- [23] H. El Mouaddib, M. Sebbani, A. Mansouri, L. Adarmouch, dan M. Amine, "Job satisfaction of primary healthcare professionals (public sector): A cross-sectional study in Morocco," *Heliyon*, vol. 9, no. 9, hal. e20357, 2023, doi: 10.1016/j.heliyon.2023.e20357.
- [24] M. A. Khan, S. A. Iqbal, M. S. Khan, dan M. G. Hafez, "Factor-bridging algorithm for the prediction of job satisfaction: Developing country perspective," *J. King Saud Univ. - Comput. Inf. Sci.*, vol. 35, no. 9, hal. 101743, 2023, doi: 10.1016/j.jksuci.2023.101743.
- [25] J. L. Gibbs, J. Eisenberg, C. Fang, dan J. N. Wilkenfeld, "Examining how organizational continuities and discontinuities affect the job satisfaction of global contractors," *J. Int. Manag.*, vol. 29, no. 5, hal. 101046, 2023, doi: 10.1016/j.intman.2023.101046.
- [26] D. Karaferis, V. Aletras, dan D. Niakas, "Job satisfaction of primary healthcare professionals: a cross-sectional survey in Greece," *Acta Biomed.*, vol. 94, no. 3, 2023, doi: 10.23750/abm.v94i3.13878.
- [27] N. Forsgren, M. A. Storey, C. Maddila, T. Zimmermann, B. Houck, dan J. Butler, "The SPACE of Developer Productivity," *Queue*, vol. 19, no. 1, hal. 1–29, 2021, doi: 10.1145/3454122.3454124.
- [28] Z. Mehtarizadeh, "Analysis of human resources productivity indicators with structural equations approach. Case study. Kerman executive agencies," *Oper. Res. Decis.*, vol. 33, no. 3, hal. 45–58, 2023, doi: 10.37190/ord230303.
- [29] B. A. Wiech, A. Kourouklis, dan J. Johnston, "Understanding the components of profitability and productivity change at the micro level," *Int. J. Product. Perform. Manag.*, vol. 69, no. 5, hal. 1061–1079, 2020, doi: 10.1108/IJPPM-10-2018-0366.
- [30] A. Isham, S. Mair, dan T. Jackson, "Worker wellbeing and productivity in advanced economies: Re-examining the link," *Ecol. Econ.*, vol. 184, no. December 2020, hal. 1–9, 2021, doi: 10.1016/j.ecolecon.2021.106989.
- [31] Kanika Aggarwal dan Puneet Singh, "Productivity Growth, Technical Progress and Efficiency Change," *EPRA Int. J. Environ. Econ. Commer. Educ. Manag.*, no. September, hal. 11–22, 2022, doi: 10.36713/epra11207.
- [32] K. C. Diwas, "Worker productivity in operations management," *Found. Trends Technol. Inf. Oper. Manag.*, vol. 13, no. 3, hal. 151–249, 2020, doi: 10.1561/0200000095.
- [33] M. Nouri, "Relationship between Spiritual Wellbeing and Productivity among the Rehabilitation Staff of Tehran Welfare Organization," vol. 353900, no. 5865, hal. 7–14, 2020.
- [34] D. C. K. Gomathy, "the Impact of Human Resource Planning on Productivity," *Interantional J. Sci. Res. Eng. Manag.*, vol. 07, no. 01, hal. 1–6, 2023, doi: 10.55041/ijserem12034.
- [35] A. Omar, S. Salessi, J. D. Vaamonde, dan F. Urteaga, "Psychometric properties of Colquitt's Organizational Justice Scale in Argentine workers," *Lib. Rev. Peru. Psicol.*, vol. 24, no. 1, hal. 61–79, 2018, doi: 10.24265/liberabit.2018.v24n1.05.
- [36] C. Demetriou, B. U. Ozer, dan C. A. Essau, "Self-Report Questionnaires," *Encycl. Clin. Psychol.*, hal. 1–6, 2015, doi: 10.1002/9781118625392.wbcp507.
- [37] P. J. Ramos-Villagrasa, J. R. Barrada, E. Fernández-Del-Río, dan L. Koopmans, "La evaluación del desempeño en el trabajo con escalas de autoinforme breves: el cuestionario de desempeño laboral individual," *Rev. Psicol. del Trab. y las Organ.*, vol. 35, no. 3, hal. 195–205, 2019.
- [38] A. Joshi, S. Kale, S. Chandel, dan D. Pal, "Likert Scale: Explored and Explained," *Br. J. Appl. Sci. Technol.*, vol. 7, no. 4, hal. 396–403, 2015, doi: 10.9734/bjast/2015/14975.
- [39] F. Innocenti, M. J. J. M. Candel, F. E. S. Tan, dan G. J. P. van Breukelen, "Optimal two-stage sampling for mean estimation in multilevel populations when cluster size is informative," *Stat. Methods Med. Res.*, vol. 30, no. 2, hal. 357–375, 2021, doi: 10.1177/0962280220952833.
- [40] R. Sekaran, U., & Bougie, *Research methods for business: A skill building approach*. 2016.
- [41] N. F. Richter, R. R. Sinkovics, C. M. Ringle, dan C. Schlägel, "A critical look at the use of SEM in international business research," *Int. Mark. Rev.*, vol. 33, no. 3, hal. 376–404, 2016, doi: 10.1108/IMR-04-2014-0148.
- [42] J. J. Hair, F. W. Black, C. B. Babin, J., dan R. Anderson, E., *Multivariate Data Analysis*, Seventh.

- Essex: Pearson Education Limited, 2014.
- [43] S. M. Mursalim dan A. M. A. Pratiwi, "The Relationship of Quality of Work-Life With Job Satisfaction of Fashion-Retail Company Employees at PT. X," *J. Manaj. Bisnis*, vol. 12, no. 1, hal. 1–11, Jan 2025, doi: 10.33096/jmb.v12i1.785.
- [44] M. Hammond *et al.*, "How quality of work-life influence employee job satisfaction in a gas processing plant in Ghana," *Discov. Sustain.*, vol. 4, no. 1, 2023, doi: 10.1007/s43621-023-00127-9.
- [45] A. I. Machmudi, Istiatiin, dan Sudarwati, "How Do Work-Life Balance and Work Environment Affect Employee Performance Through Job Satisfaction?," *Al-Kharaj J. Ekon. Keuang. Bisnis Syariah*, vol. 7, no. 3, hal. 1286–1300, 2025, doi: 10.47467/alkharaj.v7i3.6449.
- [46] E. Rachmawati, E. Sumartono, A. S. Rini, E. Wiliana, dan M. Faqih, "The Interplay Between Employee Motivation, Work-Life Balance, and Job Satisfaction in Enhancing Workplace Productivity," *Glob. Int. J. Innov. Res.*, vol. 2, no. 6, hal. 1383–1396, 2024, doi: 10.59613/global.v2i6.211.
- [47] E. Shirvanisaadatabadi dan A. Gharaei, "The Relationship between Architects' Quality of Work Life and Their Productivity: A Case Study," *J. Sustain. Dev.*, vol. 18, no. 3, hal. 60, 2025, doi: 10.5539/jsd.v18n3p60.
- [48] J. Leitão, D. Pereira, dan Â. Gonçalves, "Quality of work life and contribution to productivity: Assessing the moderator effects of burnout syndrome," *Int. J. Environ. Res. Public Health*, vol. 18, no. 5, hal. 1–20, 2021, doi: 10.3390/ijerph18052425.
- [49] N. Yusnita dan A. M. Melati F, "The Role of Job Satisfaction In The Effect of Quality of Work Life On Performance of Research Institution's Employee," *Jhss (Journal Humanit. Soc. Stud.)*, vol. 7, no. 1, hal. 064–071, 2023, doi: 10.33751/jhss.v7i1.6839.
- [50] N. M. Mishra dan P. Naicker, "AN IMPACT ON QUALITY RELATED TO WORK LIFE AND ITS EFFECT ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY DURING COVID-19," *YMER Digit.*, vol. 20, no. 12, hal. 808–818, Des 2021, doi: 10.37896/YMER20.12/73.
- [51] T. L. Mandjar dan J. A. Turangan, "The Effect of Workload, Work Motivation and Work Environment on Employee Job Satisfaction," *Int. J. Appl. Econ. Bus.*, vol. 1, no. 1, hal. 224–231, Jul 2023, doi: 10.24912/ijaeb.v1i1.224-231.
- [52] T. S. Malau dan K. Kasmir, "Effect of Workload and Work Discipline on Employee Performance of Pt. Xx With Job Satisfaction As Intervening Variable," *Dinasti Int. J. Digit. Bus. Manag.*, vol. 2, no. 5, hal. 909–922, 2021, doi: 10.31933/dijdbm.v2i5.896.
- [53] D. S. Wulandari dan K. Khaerudin, "Analysis of The Influence Between Job Stress, Workload and Job Satisfaction (Literature Review)," *Dinasti Int. J. Manag. Sci.*, vol. 6, no. 3, hal. 573–582, 2025, doi: 10.38035/dijms.v6i3.4317.
- [54] S. R. N. Siswadi, M. Muis, Y. Thamrin, S. S. Russeng, F. Naiem, dan S. Manyullei., "The Effects of Work Stress and Workload on Job Satisfaction with Its Impact on Employee Performance at PT. Industrial Kapal Indonesia (Persero)," *J. Law Sustain. Dev.*, vol. 12, no. 1, hal. 1–13, 2024.
- [55] V. I. Gulo dan M. Sihombing, "the Influence of Perceived Organizational Support and Workload on Employee Productivity At Perumda Tirtauli Pematang Siantar City," *J. Humanit. Soc. Sci. Bus.*, vol. 3, no. 2, hal. 356–369, 2024, doi: 10.55047/jhssb.v3i2.925.
- [56] S. Siamsa dan A. Aprilius, "Workload and Work Stress in Affecting Employee Performance," *Tech. Soc. Sci. J.*, vol. 47, hal. 379–397, 2023.
- [57] D. Nurohma, B. Barlian, dan K. A. Rahwana, "Effect Of Workload And Work Environment On Employee Work Productivity Cv. Zharry Home Creative," *J. Manag. Econ. Account.*, vol. 2, no. 2, hal. 373–384, Sep 2023, doi: 10.37676/jmea.v2i2.274.
- [58] M. Ridwan, P. Purbawati, D. A. S. P. Atmaja, dan M. Yusup, "Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan di PT. Putra Tunggal Mandiritama Samboja-Kutai Kartanegara-Kalimantan Timur," *Jupiter Publ. Ilmu Keteknikan Ind. Tek. Elektro dan Inform.*, vol. 3, no. 4, hal. 132–141, Jul 2025, doi: 10.61132/jupiter.v3i4.967.
- [59] Herzberg, "Herzberg's Two-Factor Theory of Job Satisfaction," *Def. Syst. Manag. Coll.*, vol. 7, no. 5, hal. 1–125, 1976.
- [60] E. H. Schein, "Organisation culture and Leadership (3rd Edition)," *John Wiley Sons*, vol. 3, hal. 458, 2004.
- [61] D. A. Ichdan, "The effect of training, work environment, motivation, job satisfaction, and career satisfaction on employee productivity," *Ann. Manag. Organ. Res.*, vol. 6, no. 1, hal. 57–69, 2024, doi: 10.35912/amor.v6i1.2264.
- [62] D. R. Syahrir, Z. Zakaria, dan I. A. Labo, "The Role of Job Satisfaction as a Mediating Variable

- Between Work Environment and Employee Productivity,” *Adv. Hum. Resour. Manag. Res.*, vol. 2, no. 3, hal. 127–139, 2024, doi: 10.60079/ahrmr.v2i3.306.
- [63] S. L. Sitorus dan A. Hidayat, “The Effect of Compensation and Job Satisfaction on Employee Productivity,” *J. Int. Conf. Proc.*, vol. 6, no. 4, hal. 12–24, 2023, doi: 10.32535/jicp.v6i4.2608.
- [64] K. Kosasih, N. D. M. S. Diwyarthi, dan F. Rezeki, “The Influence of the Work Environment and Career Development on Employee Productivity Mediated By Job Satisfaction,” *J. Apresiasi Ekon.*, vol. 11, no. 2, hal. 367–377, 2023, doi: 10.31846/jae.v11i2.659.
- [65] C. T. "Black S. J. of P. Gabriela, G. Maria, dan C. M. Floricica, “The impact of job satisfaction on employee productivity atwork,” “Black Sea” *J. Psychol.*, vol. 14, hal. 177–189, 2023.
- [66] R. P. Setyaningrum dan M. Eksan, “THE ROLE OF JOB SATISFACTION IN MEDIATING THE INFLUENCE OF QUALITY OF WORK LIFE ON EMPLOYEE PERFORMANCE,” *Manag. Res. Stud. J.*, vol. 2, no. 1, hal. 44–54, Apr 2021, doi: 10.56174/mrsj.v2i1.369.
- [67] M. A. Chandrayuni, I. G. C. Putra, dan G. B. S. Parwita, “The Influence of Work Conflict, Workload on the Productivity of New Refrez SPA Therapists Mediated by Job Satisfaction,” *Soc. Sci. Humanit. J.*, vol. 7, no. 08, hal. 3155–3175, 2023, doi: 10.18535/sshj.v7i08.814.