



Workload, Work Stress, and Employee Performance: the Mediating Role of Core Values from a Human Relations Perspective

Jitro Y. Bifel¹, Rolland E. Fanggalda², Agus A. Nalle³, Khalid K. Moenardy⁴, Tomycho Olviana⁵

¹Nusa Cendana University, Kupang, Indonesia, jitrobifel@gmail.com

²Nusa Cendana University, Kupang, Indonesia, rolland.fanggalda@staf.undana.ac.id

³Nusa Cendana University, Kupang, Indonesia, agusnalle@staf.undana.ac.id

⁴Nusa Cendana University, Kupang, Indonesia, kh.moenardy@gmail.com

⁵Nusa Cendana University, Kupang, Indonesia, tomycho2910@staf.undana.ac.id

Corresponding Author: jitrobifel@gmail.com¹

Abstract: *This study aims to analyze the effect of workload and work stress on employee performance with the mediating role of core values in the context of the banking industry. Based on Human Relations Theory, this study positions core values as a normative mechanism that bridges work demands and performance behavior. The research uses a quantitative approach with a survey method of banking employees, where data is collected through structured questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM). The results show that workload has a positive and significant effect on core values and employee performance, and core values have a positive effect on employee performance. In addition, core values were found to partially mediate the relationship between workload and employee performance. Conversely, work stress did not have a significant effect on core values or employee performance, and was not mediated by core values. These findings indicate that workload perceived as a challenge can strengthen the internalization of organizational values and encourage improved performance, while work stress in the context of this study was not at a level that disrupted performance. Theoretically, this study enriches the organizational behavior literature by emphasizing the strategic role of core values as psychological and normative resources in explaining the relationship between work demands and performance. Practically, the results of this study emphasize the importance of designing challenging yet realistic workloads and strengthening organizational values as the foundation for sustainable performance in the banking sector.*

Keyword: *Workload, Work Stress, Core Values, Employee Performance, Banking Industry*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh beban kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan dengan peran mediasi core value dalam konteks industri perbankan. Berlandaskan Human Relation Theory, studi ini menempatkan core value sebagai mekanisme normatif yang menjembatani tuntutan kerja dan perilaku kinerja. Penelitian

menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap karyawan perbankan, di mana data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap core value dan kinerja karyawan, serta core value berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, core value terbukti memediasi secara parsial hubungan antara beban kerja dan kinerja karyawan. Sebaliknya, stres kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap core value maupun kinerja karyawan, dan tidak dimediasi oleh core value. Temuan ini mengindikasikan bahwa beban kerja yang dipersepsikan sebagai tantangan dapat memperkuat internalisasi nilai organisasi dan mendorong peningkatan kinerja, sementara stres kerja dalam konteks penelitian ini belum berada pada tingkat yang mengganggu performa. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur perilaku organisasi dengan menegaskan peran strategis core value sebagai sumber daya psikologis dan normatif dalam menjelaskan hubungan antara tuntutan kerja dan kinerja. Secara praktis, hasil penelitian menekankan pentingnya perancangan beban kerja yang menantang namun realistis, serta penguatan nilai organisasi sebagai fondasi kinerja berkelanjutan di sektor perbankan.

Kata Kunci: Beban Kerja, Stres Kerja, Core Value, Kinerja Karyawan, Industri Perbankan

PENDAHULUAN

Industri perbankan di Indonesia saat ini berada dalam arus transformasi yang cepat akibat perkembangan teknologi digital, meningkatnya persaingan dengan lembaga keuangan non-bank (*fintech*), serta tuntutan nasabah terhadap layanan yang semakin cepat, transparan, dan efisien. Dinamika ini tidak hanya membuka peluang strategis, tetapi juga menghadirkan tantangan serius dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) sebagai penggerak utama keberlangsungan organisasi perbankan. Tantangan tersebut mencakup kesenjangan kompetensi, meningkatnya beban kerja, stres kerja, hingga persoalan etika profesional (Tunnufus & Noor, 2022). SDM perbankan dituntut tidak hanya memiliki kompetensi teknis, tetapi juga ketahanan mental untuk menghadapi kompleksitas pekerjaan, tekanan target, serta perubahan sistem dan regulasi yang berkelanjutan (Avr & Rao, 2024).

Salah satu persoalan dominan dalam sektor perbankan adalah beban kerja (*workload*) yang tinggi, yang bersumber dari tuntutan administratif, target penjualan, serta adaptasi terhadap teknologi baru. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa beban kerja yang berlebihan dapat meningkatkan kelelahan kerja (*burnout*), menurunkan produktivitas, dan berdampak negatif terhadap kinerja karyawan (Sari & Rizaldi, 2022). Kondisi tersebut sering kali berjalan beriringan dengan stres kerja, yang muncul akibat tekanan target, ambiguitas peran, dan konflik pekerjaan. Stres kerja yang tidak terkelola terbukti menurunkan kualitas kerja, kepuasan kerja, serta komitmen organisasi (Bashir & Ramay, 2010). Dalam konteks perbankan Indonesia, tingginya beban kerja dan stres kerja tidak hanya berdampak pada kesejahteraan karyawan, tetapi juga berpotensi menurunkan kualitas layanan kepada nasabah dan meningkatkan risiko reputasi organisasi (Aiman et al., 2017; Gultom, 2019).

Dalam menghadapi tekanan tersebut, pengembangan SDM menjadi faktor kunci bagi keberlangsungan organisasi perbankan. Organisasi dituntut mampu menyiapkan tenaga kerja yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki perilaku kerja yang selaras dengan strategi perubahan organisasi (Mabey et al., 1998). Manajemen SDM dipandang sebagai pendorong utama keberhasilan organisasi, termasuk dalam organisasi profit seperti perbankan, di mana kualitas SDM memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja organisasi (Kaur et al., 2020; Gross & McIlveen, 2020). Kinerja karyawan sendiri dipahami sebagai hasil perilaku kerja yang berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi, baik secara individual maupun kolektif (Afandi, 2021; Campbell et al., 1993; Ángeles López-Cabarcos et al., 2022).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh beban kerja dan stres kerja. Beban kerja dipahami sebagai interaksi antara tuntutan tugas, lingkungan kerja, serta kemampuan fisik dan mental individu (Sunyoto, 2011; Tarwaka et al., 2015). Sementara itu, stres kerja merupakan respons emosional dan fisik yang muncul ketika tuntutan pekerjaan tidak selaras dengan kemampuan dan sumber daya individu (Leka et al., 2004; Park, 2017; ILO, 1986). Namun demikian, temuan empiris terkait pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja masih menunjukkan hasil yang inkonsisten dan kontekstual. Sejumlah studi menemukan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Cahyaningtyas & Santosa, 2021; Firdaus & Ariawan, 2022), sementara penelitian lain justru menemukan pengaruh negatif atau tidak signifikan (Murali et al., 2017). Inkonsistensi serupa juga ditemukan pada hubungan stres kerja dan kinerja karyawan (Murali et al., 2017; Firdaus & Ariawan, 2022).

Di sisi lain, *core values* organisasi merupakan aspek penting yang relatif stabil dan berfungsi sebagai pedoman perilaku kerja. *Core values* dipandang sebagai kompas internal organisasi yang mengarahkan pengambilan keputusan dan perilaku karyawan, serta menjadi landasan strategis dalam pencapaian tujuan organisasi (Bansal, 2003; Lesnik, 2006). Dalam konteks perbankan Indonesia, khususnya pada BUMN seperti PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, *core values* AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) telah ditetapkan sebagai nilai budaya perusahaan. Penelitian Azzahra et al. (2024) menunjukkan bahwa penerapan *core values* AKHLAK berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, menegaskan pentingnya nilai organisasi dalam meningkatkan performa kerja.

Namun demikian, sebagian besar penelitian sebelumnya masih memosisikan beban kerja dan stres kerja sebagai variabel yang berdampak langsung terhadap kinerja atau dikaitkan dengan *outcome* individual seperti kepuasan kerja dan *turnover intention* (Qureshi et al., 2013; Putri et al., 2023). Peran *core values* sebagai mekanisme mediasi yang menjembatani pengaruh beban kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan masih relatif jarang diteliti. Padahal, *core values* berpotensi menjelaskan mengapa beban kerja dalam konteks tertentu mampu meningkatkan kinerja, sementara dalam konteks lain justru tidak berdampak signifikan.

Berdasarkan fenomena empiris di PT Bank Mandiri Area Kupang yang ditandai dengan pencapaian target yang belum optimal, laporan kerja, kredit bermasalah, ketidaksiplinan, serta dinamika keluar-masuk karyawan serta adanya celah penelitian pada literatur sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh beban kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan, dengan *core values* sebagai variabel mediasi. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam memperkaya model hubungan antara tuntutan kerja dan kinerja, serta kontribusi praktis bagi pengelolaan SDM perbankan yang lebih berbasis nilai.

Human Relations Theory berkembang sebagai kritik terhadap pendekatan manajemen klasik yang menempatkan manusia sekadar sebagai faktor produksi. Melalui *Hawthorne Studies*, Elton Mayo menunjukkan bahwa produktivitas karyawan tidak hanya ditentukan oleh insentif material, tetapi juga oleh perhatian manajerial, hubungan sosial, dan komunikasi interpersonal yang efektif (Bhakuni, 2007; Omodan et al., 2020). Teori ini menegaskan bahwa karyawan merupakan makhluk sosial yang kebutuhan psikologisnya seperti rasa dihargai, diterima, dan dilibatkan berpengaruh langsung terhadap perilaku dan kinerja kerja.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, *Human Relations Theory* menjadi dasar bagi praktik-praktik modern seperti *employee engagement*, *participative leadership*, dan sistem penilaian kinerja berbasis hubungan manusiawi (Omolawal, 2023). Kualitas interaksi sosial di tempat kerja berperan penting dalam membentuk persepsi karyawan terhadap beban kerja dan stres kerja. Beban kerja yang dikelola dalam iklim sosial yang

suportif dapat dipersepsikan sebagai tantangan (*challenge*), sementara beban kerja dalam lingkungan yang miskin dukungan sosial cenderung menjadi sumber tekanan psikologis.

Lebih lanjut, teori ini menjelaskan bagaimana nilai-nilai inti organisasi (*core values*) dapat terinternalisasi secara efektif melalui interaksi sosial yang positif. Karyawan yang merasa didengar dan dihargai akan lebih mudah menyelaraskan nilai pribadinya dengan nilai organisasi, sehingga menunjukkan konsistensi antara sikap, perilaku, dan kinerja kerja (Omolawal, 2023). Dengan demikian, *Human Relations Theory* memberikan fondasi konseptual bahwa kualitas hubungan manusiawi dalam organisasi memengaruhi cara beban kerja dan stres diproses secara psikologis, yang pada akhirnya berdampak pada *core values* dan kinerja karyawan.

Sebagai *middle theory*, *Role Theory* menjelaskan bagaimana individu menjalankan berbagai peran sosial yang sarat dengan ekspektasi perilaku tertentu. Linton (1936) menegaskan bahwa peran dibentuk oleh norma dan harapan sosial yang disepakati bersama, dan bahwa lingkungan organisasi sangat menentukan kejelasan dan konsistensi harapan peran (Ahmad & Taylor, 2009). Masalah muncul ketika individu menghadapi konflik peran atau ambiguitas peran, yakni ketika tuntutan yang diterima tidak jelas, saling bertentangan, atau melampaui kapasitas individu. Kondisi ini berpotensi menimbulkan stres psikologis, ketidakpuasan kerja, serta penurunan kinerja (Ahmad & Taylor, 2009). Dalam konteks organisasi perbankan, karyawan sering kali menghadapi tuntutan peran ganda sebagai pelaksana operasional, pelayan nasabah, dan pencapai target yang berpotensi meningkatkan beban kerja dan stres kerja apabila tidak dikelola secara proporsional.

Beban kerja didefinisikan sebagai jumlah aktivitas fisik dan mental yang harus diselesaikan karyawan dalam periode waktu tertentu (Prastiwi et al., 2022; Krisdianto et al., 2023). Beban kerja dapat bersifat kuantitatif, terkait jumlah tugas dan tekanan waktu, maupun kualitatif, terkait kompleksitas dan tuntutan kompetensi (Vanchapo, 2020). Beban kerja yang tidak seimbang dengan kemampuan individu berpotensi menimbulkan kelelahan, stres, dan niat keluar dari organisasi. Namun, literatur juga menunjukkan bahwa beban kerja tidak selalu berdampak negatif. Beban kerja yang optimal dan didukung oleh penempatan kerja yang tepat dapat menjadi sumber motivasi dan peningkatan kinerja. Hal ini menegaskan bahwa pengaruh beban kerja terhadap kinerja sangat kontekstual dan dipengaruhi oleh faktor psikologis serta budaya organisasi.

Stres kerja dipahami sebagai kondisi ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan individu untuk mengatasinya, yang berdampak pada aspek emosional, kognitif, dan fisik karyawan (Vanchapo, 2020; Andriani et al., 2023). Stres dapat bersumber dari konflik peran, beban kerja berlebihan, kurangnya kontrol, hingga iklim organisasi yang tidak kondusif (Budiyanto, 2022). Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa stres kerja cenderung berdampak negatif terhadap kinerja karyawan, terutama ketika bersifat kronis dan tidak diimbangi sumber daya pendukung (Murali et al., 2017; Firdaus & Ariawan, 2022). Namun, temuan lain menunjukkan hasil yang inkonsisten, di mana stres kerja tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Inkonsistensi ini mengindikasikan perlunya variabel penjelas lain yang mampu menjembatani hubungan antara tuntutan kerja dan kinerja.

Core values merupakan prinsip fundamental yang membimbing perilaku dan pengambilan keputusan organisasi. Schein (2004) menegaskan bahwa nilai inti membentuk cara karyawan berpikir, merasa, dan bertindak dalam organisasi. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa organisasi dengan *core values* yang kuat cenderung memiliki kinerja yang lebih unggul dan budaya kerja yang berkelanjutan. Dalam konteks BUMN, nilai inti AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) ditetapkan sebagai pedoman perilaku SDM BUMN (SE Menteri BUMN No. SE-07/MBU/07/2020). Nilai-nilai ini tidak hanya berfungsi sebagai simbol normatif, tetapi juga sebagai mekanisme internal yang membentuk perilaku kerja dan kinerja karyawan (Azzahra, 2024). Penelitian

menunjukkan bahwa internalisasi core values AKHLAK berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Azzahra, 2024).

Berdasarkan *Human Relations Theory* dan *Role Theory*, beban kerja dan stres kerja dipandang sebagai tuntutan organisasional yang memengaruhi kondisi psikologis karyawan dan kinerja kerja. *Core values* AKHLAK diposisikan sebagai mekanisme internal yang berpotensi menyalurkan atau memperkuat pengaruh tuntutan kerja terhadap kinerja.

Dengan demikian, hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

H1: Beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H2: Beban kerja berpengaruh terhadap *core values* AKHLAK.

H3: Stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H4: Stres kerja berpengaruh terhadap *core values* AKHLAK.

H5: *Core values* AKHLAK berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H6: *Core values* AKHLAK memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan.

H7: *Core values* AKHLAK memediasi pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif-deskriptif. Pendekatan deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran empiris mengenai kondisi variabel penelitian sebagaimana dialami oleh responden dalam konteks organisasi perbankan. Objek penelitian adalah karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Kupang, Provinsi Nusa Tenggara Timur.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank Mandiri yang bekerja di wilayah Pulau Timor, Nusa Tenggara Timur, dengan jumlah 181 orang hingga April 2024. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sensus sampling (sampling jenuh), di mana seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian. Teknik ini termasuk dalam kategori non-probability sampling, karena tidak memberikan peluang yang sama secara acak, melainkan melibatkan seluruh populasi secara utuh (Sugiyono, 2016). Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui kuesioner terstruktur sebagai instrumen utama.

Pengukuran Variabel

Seluruh variabel penelitian diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju (1) hingga sangat setuju (5), sebagaimana dianjurkan oleh Sugiyono (2017). Kinerja karyawan (Y) didefinisikan sebagai perilaku atau tindakan yang berhubungan dengan pencapaian tujuan organisasi. Pengukuran kinerja mengacu pada dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, dan kerja sama tim, yang merefleksikan sejauh mana karyawan mampu memenuhi ekspektasi organisasi (Campbell et al., 1993; Afandi, 2021). Item pernyataan mencakup kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas baik, memenuhi target, menyelesaikan tugas tepat waktu, serta bekerja secara efektif dalam tim. Beban kerja (X1) diartikan sebagai sejumlah tugas atau aktivitas yang harus diselesaikan oleh karyawan dalam jangka waktu tertentu. Pengukuran beban kerja mencakup indikator target kerja, kondisi pekerjaan, dan penggunaan waktu, yang merepresentasikan perbedaan antara kapasitas individu dan tuntutan pekerjaan (Sunyoto, 2011; Tarwaka et al., 2015). Item pernyataan mencerminkan persepsi responden terhadap tingginya target, sifat pekerjaan yang mendadak, dan keterbatasan waktu penyelesaian tugas.

Stres kerja (X2) didefinisikan sebagai tekanan emosional dan psikologis yang muncul ketika tuntutan pekerjaan melebihi kemampuan atau sumber daya individu. Pengukuran stres kerja meliputi indikator tuntutan tugas, tuntutan peran, tuntutan antarpribadi, dan tekanan kepemimpinan, sebagaimana dijelaskan dalam literatur stres kerja klasik (Leka et al., 2004;

Park, 2017). Item kuesioner mengukur persepsi karyawan terhadap beban kerja berlebihan, konflik peran, kesulitan komunikasi, dan tekanan dari atasan.

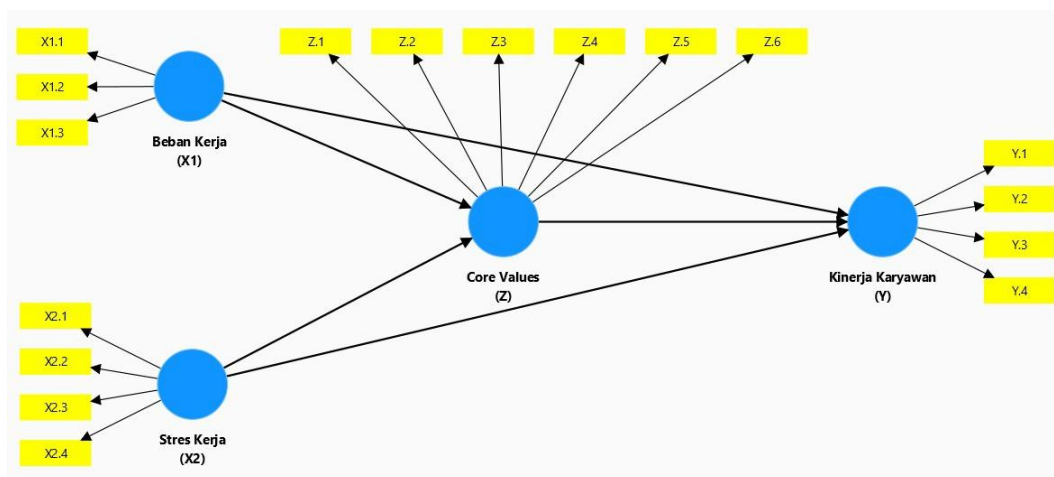
Core values (Z) dipahami sebagai prinsip dan keyakinan fundamental yang menjadi pedoman perilaku organisasi dan karyawan. Pengukuran *core values* dalam penelitian ini mengacu pada nilai AKHLAK, yaitu Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif (Lesnik, 2006; Bansal, 2003). Item pernyataan mencerminkan tingkat internalisasi nilai-nilai tersebut dalam perilaku kerja sehari-hari, seperti tanggung jawab, etika, pembelajaran berkelanjutan, kerja sama tim, dan kemampuan beradaptasi.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan *Partial Least Square–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak *SmartPLS 3.0*. Metode ini dipilih karena mampu menguji hubungan struktural yang kompleks, termasuk pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel laten (Abdillah & Jogiyanto, 2016).

Analisis dilakukan melalui beberapa tahap. Pertama, analisis statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik data melalui nilai rata-rata, standar deviasi, dan distribusi jawaban responden (Ghozali, 2016). Kedua, evaluasi model pengukuran (*outer model*) dilakukan melalui uji validitas konvergen (*loading factor* dan AVE), validitas diskriminan (*cross loading*), serta reliabilitas konstruk menggunakan *composite reliability* (Ghozali, 2012; Sekaran, 2014). Ketiga, evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan dengan menilai nilai R-square untuk mengukur kekuatan penjelasan variabel independen terhadap variabel dependen, serta Q-square untuk menilai *predictive relevance model* (Ghozali, 2012). Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji signifikansi koefisien jalur (*path coefficient*) menggunakan prosedur bootstrapping.

Terakhir, untuk menguji peran *core values* sebagai variabel mediasi, digunakan analisis jalur (*path analysis*) guna membandingkan besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel, sehingga dapat ditentukan apakah *core values* berfungsi sebagai mekanisme penyalur pengaruh beban kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan (Sarwono, 2006).



Gambar 1. Model Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan 181 karyawan perbankan yang didominasi oleh karyawan laki-laki (68,5 persen), yang sebagian besar bekerja sebagai tenaga *outsourcing* dan petugas lapangan, sementara karyawan perempuan mayoritas menempati posisi teller. Distribusi usia responden relatif merata, mencerminkan keberagaman pengalaman kerja antara karyawan operasional dan layanan *front office*. Dari sisi masa kerja, responden dengan masa kerja di bawah tiga tahun mendominasi sampel, sejalan dengan karakteristik pekerjaan *outsourcing* di sektor perbankan yang memiliki tingkat *turnover* relatif tinggi.

Tabel 1. Kriteria Fornell-Larcker

	Beban Kerja (BK)	Core Value (CV)	Kinerja Karyawan (KK)	Stres Kerja (SK)
Beban Kerja (BK)	0.927			
Core Value (CV)	0.521	0.885		
Kinerja Karyawan (KK)	0.602	0.638	0.892	
Stres Kerja (SK)	0.839	0.399	0.510	0.888

Sumber: Data Diolah (2026)

Evaluasi model pengukuran menunjukkan bahwa seluruh indikator memenuhi kriteria validitas konvergen, dengan nilai *outer loading* di atas 0,70 serta nilai AVE di atas 0,50. Reliabilitas konstruk juga terkonfirmasi melalui nilai *Cronbach's Alpha*, *rho_A*, dan *Composite Reliability* yang seluruhnya melebihi ambang batas 0,70. Uji validitas diskriminan menggunakan kriteria Fornell–Larcker dan HTMT menunjukkan bahwa konstruk dalam model dapat dibedakan secara memadai, meskipun terdapat kedekatan konseptual yang kuat antara beban kerja dan stres kerja. Secara keseluruhan, model pengukuran dinyatakan layak untuk pengujian struktural lebih lanjut.

Tabel 2. Heterotrait – Monotrait Ratio (HTMT) (≤ 0.90)

	Beban Kerja (BK)	Core Value (CV)	Kinerja Karyawan (KK)	Stres Kerja (SK)
Beban Kerja (BK)				
Core Value (CV)	0.547			
Kinerja Karyawan (KK)	0.657	0.671		
Stres Kerja (SK)	0.913	0.416	0.555	

Sumber: Data Diolah (2026)

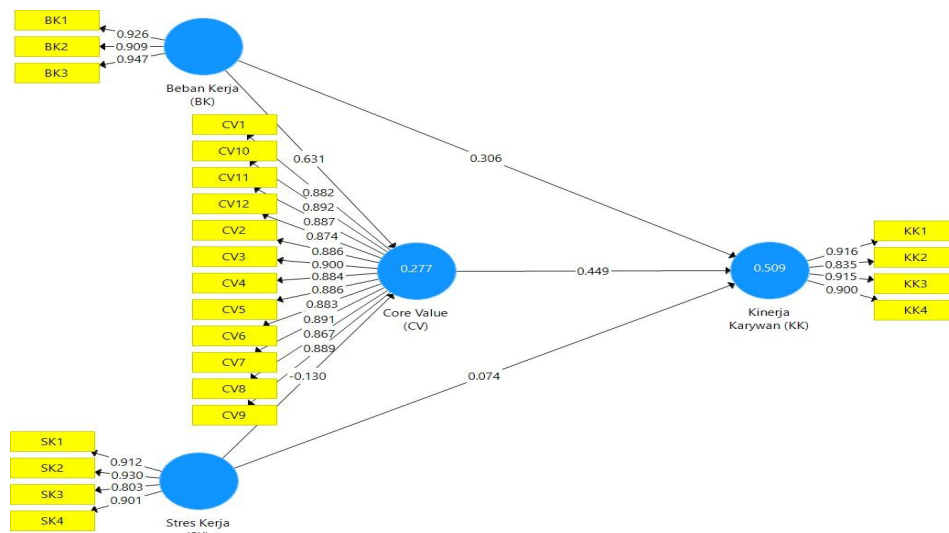
Tabel 3. Cronbach's Alpha, Composite Reliability, Average Variance Extracted (AVE)

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Beban Kerja (BK)	0.918	0.919	0.948	0.860
Core Value (CV)	0.975	0.976	0.977	0.783
Kinerja Karyawan (KK)	0.914	0.919	0.940	0.796
Stres Kerja (SK)	0.910	0.928	0.937	0.789

Sumber: Data Diolah (2026)

Structural Model Evaluation

Hasil evaluasi model struktural menunjukkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas antar konstruk, dengan seluruh nilai VIF berada di bawah batas maksimum yang disyaratkan. Nilai koefisien determinasi (R^2) menunjukkan bahwa variabel eksogen mampu menjelaskan 27,7 persen variasi core value dan 50,9 persen variasi kinerja karyawan, yang tergolong kategori lemah–sedang hingga sedang. Temuan ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan dalam konteks perbankan dipengaruhi oleh kombinasi faktor struktural, psikologis, dan nilai organisasi. Uji effect size (f^2) memperlihatkan bahwa *core value* memiliki kontribusi paling kuat terhadap kinerja karyawan, sementara beban kerja memberikan kontribusi moderat terhadap *core value* dan kontribusi kecil terhadap kinerja. Sebaliknya, stres kerja menunjukkan kontribusi yang sangat terbatas terhadap kedua variabel endogen tersebut.



Gambar 2. Outer Model

Direct Effects Hypotheses Testing

Tabel 4. Pengujian Hipotesis (Boostraping)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation ZSTDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Beban Kerja (BK) -> Core Value (CV)	0.631	0.621	0.121	5.194	0.000
Beban Kerja (BK) -> Kinerja Karyawan (KK)	0.306	0.298	0.131	2.333	0.020
Core Value (CV) -> Kinerja Karyawan (KK)	0.449	0.469	0.176	2.553	0.011
Stres Kerja (SK) -> Core Value (CV)	-0.130	-0.107	0.144	0.905	0.366
Stres Kerja (SK) -> Kinerja Karyawan (KK)	0.074	0.058	0.100	0.738	0.461

Sumber: Data Diolah (2026)

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *core value* organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa beban kerja yang dipersepsikan sebagai tantangan mampu memperkuat internalisasi nilai-nilai inti organisasi oleh karyawan. Dalam konteks perbankan, tuntutan kerja yang jelas, terstruktur, dan bermakna mendorong karyawan untuk menghayati nilai tanggung jawab, disiplin, dan komitmen kerja (Jex & Britt, 2014; Restarani et al., 2024).

Selain itu, beban kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini mendukung pandangan bahwa *challenge workload* dapat meningkatkan performa kerja apabila dikelola secara proporsional dan didukung oleh sistem kerja yang memadai (Widianti & Herlina, 2023; Rahmadanti et al., 2024). Dalam perspektif *Human Relation Theory*, beban kerja yang bermakna berfungsi sebagai stimulus sosial-psikologis yang memperkuat motivasi dan keterlibatan karyawan.

Selanjutnya, *core value* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa nilai organisasi berfungsi sebagai pedoman normatif yang mengarahkan perilaku kerja karyawan secara konsisten (Tarimo et al., 2024; Inasoria, 2025). Dalam sektor perbankan yang menuntut kepatuhan, keandalan, dan kualitas layanan tinggi, internalisasi nilai organisasi menjadi fondasi utama pencapaian kinerja.

Sebaliknya, stres kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *core value* maupun kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat stres kerja responden belum berada pada level yang mengganggu persepsi nilai organisasi maupun performa kerja. *Core value* bersifat relatif stabil karena terbentuk melalui proses sosialisasi jangka panjang dan budaya organisasi yang konsisten (Rahmadanti et al., 2024; Nurmitasari et al., 2023). Temuan ini sejalan dengan pandangan bahwa stres kerja berdampak langsung pada kondisi psikologis individual, bukan pada sistem nilai organisasi (Mensah, 2021; Jain et al., 2013).

Mediation Effects of Core Value

Tabel 5. Peran Mediasi

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation ZSTDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	
Beban Kerja (BK) -> Core Value (CV) -> Kinerja Karyawan (KK)	0.283	0.285		0.112	2.521	0.012
Stres Kerja (SK) -> Core Value (CV) -> Kinerja Karyawan (KK)	-0.058	-0.040		0.067	0.871	0.384

Sumber: Data Diolah (2026)

Pengujian efek tidak langsung menunjukkan bahwa *core value* memediasi secara signifikan pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan, dengan pola mediasi parsial. Hal ini menandakan bahwa beban kerja tidak hanya meningkatkan kinerja melalui mekanisme operasional langsung, tetapi juga melalui penguatan nilai-nilai inti organisasi. Beban kerja yang menantang mendorong internalisasi nilai tanggung jawab dan integritas, yang kemudian berfungsi sebagai kompas perilaku kerja (Pham et al., 2024; Inasoria, 2025).

Temuan ini konsisten dengan *challenge-hindrancer stressor framework* (Cavanaugh et al., 2000) dan *job demands-resources theory* (Bakker et al., 2005), yang menekankan bahwa tuntutan kerja dapat menghasilkan dampak positif apabila didukung oleh sumber daya psikologis dan sosial. Dalam konteks ini, *core value* berperan sebagai *intangible job resource* yang memperkuat ketahanan dan orientasi kerja karyawan perbankan.

Sebaliknya, *core value* tidak memediasi hubungan antara stres kerja dan kinerja karyawan. Ketiadaan efek mediasi ini menegaskan bahwa stres kerja bekerja melalui jalur psikologis individual, bukan melalui perubahan nilai organisasi. Selama stres kerja belum bersifat kronis dan tidak terkelola, nilai inti organisasi tetap bertahan sebagai fondasi budaya kerja (Tarimo et al., 2024; Wongsuwan & Phanniphong, 2023).

Implikasi

Penelitian ini memberikan beberapa kontribusi penting bagi pengembangan teori perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks sektor perbankan. Pertama, memperluas pemahaman teoretis dalam *Human Relation Theory*, yang selama ini lebih menekankan relasi sosial dan aspek psikologis kerja. Beban kerja tidak hanya berperan sebagai tuntutan teknis, tetapi juga sebagai instrumen pembentukan nilai dan makna kerja, yang relatif jarang dieksplorasi dalam kajian HR klasik. Kedua, studi ini menegaskan bahwa nilai organisasi berfungsi sebagai jembatan normatif yang menghubungkan praktik manajemen kerja dengan hasil kinerja. Ketiga, studi ini mendukung pandangan bahwa stres kerja bersifat kontekstual dan non-linear, serta dampaknya sangat bergantung pada keberadaan sumber daya sosial dan psikologis dalam organisasi.

Dari sisi praktis, temuan penelitian ini memberikan sejumlah implikasi strategis bagi manajemen perbankan, khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia. Pertama, beban kerja tidak selalu harus ditekan atau diminimalkan, melainkan perlu dirancang secara proporsional, jelas, dan bermakna. Dalam konteks perbankan yang sarat target, regulasi, dan

tuntutan layanan, manajemen perlu memastikan bahwa beban kerja dipersepsikan sebagai tantangan profesional, bukan sekadar tekanan administratif. Kedua, upaya peningkatan kinerja tidak cukup hanya melalui sistem insentif dan pengawasan. Organisasi perbankan perlu memperkuat internalisasi nilai organisasi melalui keteladanan pimpinan, komunikasi internal yang konsisten, serta integrasi nilai ke dalam sistem penilaian kinerja, pelatihan, dan pengembangan karyawan. Ketiga, organisasi kemungkinan telah memiliki mekanisme coping dan dukungan sosial yang relatif efektif. Namun demikian, hal ini tidak berarti stres kerja dapat diabaikan. Manajemen tetap perlu menjaga keseimbangan kerja, menyediakan dukungan psikologis, serta membangun iklim kerja yang humanis agar stres tidak berkembang menjadi *hindrance stressors* yang berpotensi merusak kinerja dan komitmen karyawan dalam jangka panjang.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa beban kerja dan *core value* merupakan determinan penting kinerja karyawan, sementara stres kerja dalam konteks penelitian ini tidak menunjukkan pengaruh signifikan. Beban kerja yang dipersepsikan sebagai tantangan terbukti tidak hanya meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi juga memperkuat internalisasi nilai-nilai inti organisasi, yang selanjutnya mendorong kinerja karyawan secara tidak langsung melalui mekanisme mediasi parsial *core value*.

Sebaliknya, stres kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *core value* maupun kinerja karyawan, serta tidak dimediasi oleh *core value*. Temuan ini menunjukkan bahwa nilai inti organisasi bersifat relatif stabil dan tidak mudah terpengaruh oleh tekanan psikologis jangka pendek, selama hubungan kerja, dukungan sosial, dan iklim organisasi tetap terjaga. Secara konseptual, hasil penelitian ini menegaskan bahwa kinerja karyawan tidak semata-mata ditentukan oleh besaran tuntutan kerja atau tingkat stres, tetapi oleh bagaimana tuntutan tersebut dimaknai dan diselaraskan dengan nilai organisasi. *Core value* berperan sebagai fondasi normatif dan psikologis yang menjembatani praktik manajemen kerja dengan perilaku dan kinerja karyawan.

Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa organisasi perbankan yang ingin membangun kinerja berkelanjutan perlu memadukan desain beban kerja yang menantang, penguatan nilai organisasi, dan pendekatan manajemen yang humanis, agar tuntutan kerja tidak menjadi sumber tekanan semata, melainkan sarana pembentukan makna, komitmen, dan keunggulan kinerja.

REFERENSI

- Abdillah, W., & Jogyanto, H. (2016). *Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Afandi, P. 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Teori, konsep dan Indikator*. Pekanbaru: Zanafa Publishing
- Ahmad, Z., & Taylor, D. (2009). "Commitment to independence by internal auditors: The effects of role ambiguity and role conflict". *Managerial Auditing Journal*, 24(9), 899–925.
- Aiman, A., A. A. Handaka, dan W. Lili. 2017. Analisis preferensi konsumen dalam pengambilan keputusan membeli produk olahan perikanan di Kota Tasikmalaya (Studi kasus di pasar tradisional cikurubuk, Kec. Mangkubumi). *Jurnal Perikanan Kelautan*. 8(1): 146-156.
- Andriani, A. et al. (2023) 'Hubungan tingkat depresi dengan kualitas hidup (quality of life) pada lansia penderita hipertensi di wilayah kerja Puskesmas Rasimah Ahmad Bukittinggi tahun 2022', *Jurnal Ners*, 7, pp. 48–52. Available at: <http://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/ners>.
- Ángeles López-Cabarcos, M., Vázquez-Rodríguez, P., Quiñoá-Piñeiro, L.M. 2022. An

- approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140: 361369
- Avr, M., & Rao, B. S. (2024). *Strategy For Effective Stress Management Among Bank Employees In Hyderabad*. 5, 1611–1619.
- Azzahra, S. F., Hidayat, T., Studi, P., Islam, P., Ushuluddin, F., & Banjarmasin, U. I. N. A. (2024). *PENGARUH CORE VALUES AKHLAK TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT ANGKASA PURA I BANDARA SYAMSUDIN NOOR BANJARMASIN*. 2(2), 123–133.
- Bashir, U. (2010). Impact of Stress on Employees Job Performance A Study on Banking Sector of Pakistan. *International Journal of Marketing Studies*, 2(1), 122–126.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). *Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout*. 10(2), 170–180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Bansal, P. (2003). From Issues to Actions: The Importance of Individual Concerns and Organizational Values in Responding to Natural Environmental Issues. *Organization Science*, 14(5), 510–527. doi.org
- Bhakuni, R. S. (2007). *Elton Mayo's theory of Human Relation*. INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH IN COMMERCE, IT, ENGINEERING AND SOCIAL SCIENCES, 4(7), 9–14. Retrieved from <https://gejournal.net/index.php/IJRCIESS/article/view/472>
- Budiyanto, A. 2022. Pengaruh Stres Kerja, Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Pengembangan Karier Terhadap *Turnover Intention* karyawan pada PT. Nesitor. *ESENSI: Jurnal Manajemen Bisnis*, 25(2), 95-109
- Busro, M. 2018. *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Prenadameidia Group.
- Cahyaningtyas, I. D., & Santosa, A. D. (2021). The Impact of Competency, Workload, and Work Environment to Work Stress and The Employee Performance of Bank BJB S. Parman. *INOBISS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 4(3),389–396. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v4i3.191>
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. 1993. A theory of performance. *Pers. Sel. Organ.* 3570, 35–703
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). *An Empirical Examination of Self-Reported Work Stress Among U. S. Managers*. 85(1), 65–74.
- December, N., & Maulana, H. (2025). *ANALYSIS OF THE IMPACT OF IMPLEMENTING AKHLAK CORE VALUES BY STATE-OWNED ENTERPRISES (BUMN) ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT PP SEMARANG-DEMAK*. 3(2), 16–22.
- Dinhof K.Neo S.Bertram I.Bouwman R.de Boer N.Szydlowski G.Tummers L., et al. (2023). The threat of appearing lazy, inefficient, and slow? Stereotype threat in the public sector.*Public Management Review*, 0, 1-22.
- Firdaus, Ariawan. 2020. “PENGARUH BEBAN KERJA DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT MITRA INTI TEKINDO.” *Jurnal Manajemen Dan Keuangan* 1(1):305–19.
- Fransiska, Y. 2020. Pengaruh Komunikasi, Beban Kerja, dan Motivasi Kerja, Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Pencatatan Sipil Labuhanbatu Utara (Doctoral Dissertation). E- ISSN: 2632-2634. DOI: <http://dx.doi.org/10.30569%2Fmaneggio.v3i2.5041>
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan SPSS*. Cetakan Keempat. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gross, R., & McIlveen, R. (2020). Groups and group performance. *Social Psychology*, 365–404. <https://doi.org/10.4324/9781315812847-19>
- Gultom, D. F. (2019). Pengaruh Kompetensi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Perkebunan Nusantara Ii (Tanjung Morawa Medan) Produksi Kelapa Sawit. *Jurnal Manajemen*, 27-34.

- Inasoria, R. (2025). *INTERNATIONAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY : APPLIED The Influence of Core Values and Organizational Culture on Employees' Productivity*. 6(5), 2591–2609. <https://doi.org/10.11594/ijmaber.06.05.34>
- Jain, A. K., Giga, S. I., & Cooper, C. L. (2013). *Stress , Health and Well-Being : The Mediating Role of Employee and Organizational Commitment*. 4907– 4924. <https://doi.org/10.3390/ijerph10104907>
- Jeki Nurmitasari, Esti Margiyanti Utami, F. R. (2023). *Budaya organisasi dan stres kerja terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja*. 5(1), 12–24.
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2014). *Organizational psychology: A scientist- practitioner approach* (3rd ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Kaur et al. (2019). Organizational ambidexterity through global strategic partnerships: a cognitive computing perspective. *Technological Forecasting and Social Change*. p 43-54.
- Krisdianto, D., Elvina Widyawati, C., & Saroh, S. (2023). Pengaruh Beban Kerja, Stress Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Invention (Studi Pada Karyawan PT. Hyarta Danadipa Raya). *Jiagabi*, 12(1), 170–178.
- Lešnik, S. (2006). "Organizational Values in Managerial Communication". Dalam: *Management: Journal of Contemporary Management Issues* (atau sumber terkait studi nilai organisasi di ISSBS Slovenia).
- Lilyana, B., De Yusa, V., & Yatami, I. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi Pada PT. Rudant Maju Selaras. *Jurnal Manajemen Mandiri Saburai (JMMS)*, Vol. 5 No. 3
- Linton, R. 1936. *The Study of Man, Appleton-Century Crofts, Inc., New York* (seperti tercantum pada [Universitas Kristen Satya Wacana](#))
- Mabey, C; Salaman, G dan Storey, J. (1998).” Human Resource Management: A Strategic Introduction.” Blackwell Publishers. Boston MA
- Murali, S. B., et al. (2017). "Impact Of Job Stress On Employee Performance". *International Journal Of Accounting & Business Management*, 5(2): 1-21.
- Omodan, B. I., Tsotetsi, C. T., & Dube, B. (2020). *Analysis of human relations theory of management: A quest to re-enact people's management towards peace in university system*. *SA Journal of Human Resource Management*, 18, a1184. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1184>
- Omolawal, S. A. (2023). *Human relations theory: Implications for effective human resource management*. *Ilorin Journal of Human Resource Management*, 5(1). (Conceptual paper retrieved via ResearchGate)
- Peruri. (2023). *Buku Panduan Perilaku Core Value*. Peruri.
- Pham, V. K., Nhu, T., Vu, Q., & Phan, T. T. (2024). *The Impact of Organizational Culture on Employee Performance : A Case Study at Foreign-Invested Logistics Service Enterprises Approaching Sustainability Development*.
- Pratiwi, 2021. *Perilaku Organisasi (Pendekatan Teoritis dan Praktis)*. Tangerang: Media Sains Indonesia.
- Putri, S. H. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Jurnal Renaissance | Volume 6 No. 01 | Mei 2021 | 753 Karyawan Pada Hotel Mndeline Bengkulu. *Jurnal Manajemen Modal Insani dan Bisnis*, 1 (1), 26-39.
- Qureshi, M. I., Iftikhar, M., Abbas, S. G., Hassan, U., Khan, K. S., & Zaman, K. (2013). Relationship between job stress, workload, environment and employees turnover intentions: What we know, what should we know. *World Applied Sciences Journal*, 23(6), 764-770
- Rahmadanti, D., Widiyanti, M., Kamarudin, Y., & Hadjri, M. I. (2024). *The Influence Of Job Stress And Job Satisfaction On Employee Performance Through Organizational*

- Commitment As An Intervening Variable Among Non-Civil Servant Staff At UIN Raden Fatah Palembang*. 13(02), 1440–1455. <https://doi.org/10.54209/ekonomi.v13i02>
- Restarani, H., Sartika, D., Ode, W., & Muizu, Z. (2024). *PENGARUH CHALLENGE HINDRANCE STRESSOR FRAMEWORK TERHADAP WORK ENGAGEMENT DAN BURNOUT*. 13(04), 1108–1123.
- Sari, N. S., & Rizaldi, A. (2022). Optimizing the Performance of SOE Employees in the Banking Sector by minimizing Workload, Burnout, and Job Stress. *Journal of Economics, Management, Business and Accounting (JEMBA)*, 2(2), 139-145.
- Sarwono, J. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Schein, N. 2004. *Organizational Culture And Leadership*. San Fransisko: Jossey Bass
- Sekaran, Uma. 2014. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis (Research Methods for Business) Buku 1 Edisi 4*. Jakarta: Salemba Empat
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta
- Sunyoto, Suyanto 2011. *Analisis regresi untuk uji hipotesis*, Yogyakarta. Caps Suwatno, & Doni Juni Priansa. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Tarimo, S. U., Onyancha, H., & Mbua, F. (2024). *Effects of Organizational Values on Employee Job Performance at NSSF Kilimanjaro Region* . 3930–3952. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2024.126197>
- Tarwaka. (2015). *Ergonomi Industri: Dasar-Dasar Pengetahuan Ergonomi dan Aplikasi di Tempat Kerja*. Surakarta: Harapan Press.
- Tunnufus, Z., & Noor, J. (2022). *Links Between Human Resource Management Practices , Work Motivation , and Work Commitment in Indonesia Banking*. 1, 119–130. <https://doi.org/10.21776/ub.apmba.2022.011.01.8>
- Vanchapo, S.Kep., M. Mk. (2020). *Beban Kerja dan Stres Kerja*. CV. Penerbit Qiara Media.
- Widianti, P., & Herlina, H. (2023). *Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan yang telah ditetapkan (Rachmayuniawati & Mulyeni , 2020)* . *Kinerja berasal dari kata job*. 1(2), 81–92.
- Wongsuwan, N., & Phanniphong, K. (2023). *How Job Stress Influences Organisational Commitment : Do Positive Thinking and Job Satisfaction Matter ?*