

Optimalisasi Produktivitas Kerja: Pengaruh Beban Kerja dan Insentif Melalui Motivasi Karyawan PT PNM Cabang Kediri

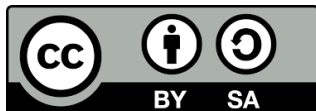
Yongki Septa Eko Saputro*, Hedwigis Esti Riwayat

Perbanas Institute, Indonesia

Email: yse.saputro@gmail.com*, hedwigis.esti@perbanas.id

Keywords:

Work Productivity, Workload, Incentives, Work Motivation, SEM-PLS



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

Copyright © 2026 by Author. Published by AL-Makki Publisher

Kata Kunci:

Produktivitas Kerja, Beban Kerja, Insentif, Motivasi Kerja, SEM-PLS

Abstract

Declining financing recovery performance highlights the need to understand employee productivity in microfinance institutions. This study examines the relationships of workload and incentives with employee productivity through work motivation at PT PNM's Kediri Branch. A quantitative, cross-sectional design was employed, involving all 91 employees responsible for problematic financing management through census sampling. Data were collected using structured questionnaires with five-point Likert scales and analyzed using partial least squares structural equation modeling in SmartPLS 4, with 5,000 bootstrap resamples. Workload was positively associated with motivation ($\beta = 0.347$) but negatively associated with productivity directly ($\beta = -0.210$). Incentives were positively associated with motivation ($\beta = 0.505$) and productivity ($\beta = 0.189$). Motivation demonstrated the strongest direct association with productivity ($\beta = 0.719$). Significant positive indirect associations through motivation were identified for workload ($\beta = 0.250$) and incentives ($\beta = 0.363$). The model explained 53.4% of motivation variance and 77.1% of productivity variance. These findings suggest that workload may support motivation while simultaneously constraining productivity, whereas incentives operate through direct and motivational pathways. The study concludes that balanced workload allocation, equitable incentives, and motivational support should inform productivity improvement strategies within microfinance financing recovery operations, although the cross-sectional design limits causal inference.

Abstrak

Penurunan kinerja pemulihan pembiayaan menunjukkan perlunya memahami faktor yang berkaitan dengan produktivitas karyawan pada lembaga pembiayaan mikro. Penelitian ini bertujuan menguji hubungan beban kerja dan insentif dengan produktivitas karyawan melalui motivasi kerja pada PT PNM Cabang Kediri. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain potong lintang. Seluruh 91 karyawan yang terlibat dalam pengelolaan pembiayaan bermasalah menjadi responden melalui sampling jenuh. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berskala Likert lima poin dan dianalisis menggunakan pemodelan persamaan struktural berbasis partial least squares melalui SmartPLS 4 dengan 5.000 sampel bootstrap. Hasil menunjukkan bahwa beban kerja berhubungan positif dengan motivasi ($\beta = 0,347$), tetapi memiliki hubungan langsung negatif dengan produktivitas ($\beta = -0,210$). Insentif berhubungan positif dengan motivasi ($\beta = 0,505$) dan produktivitas ($\beta = 0,189$). Motivasi memiliki hubungan langsung paling kuat dengan produktivitas ($\beta = 0,719$). Hubungan tidak langsung positif dan signifikan melalui motivasi ditemukan pada beban kerja ($\beta = 0,250$) dan insentif ($\beta = 0,363$). Model menjelaskan 53,4% variasi motivasi dan 77,1% variasi produktivitas. Temuan menunjukkan bahwa beban kerja dapat mendukung motivasi sekaligus membatasi produktivitas, sedangkan insentif bekerja melalui jalur langsung dan motivasional. Penelitian menyimpulkan pentingnya pembagian beban kerja seimbang, insentif

PENDAHULUAN

Perkembangan sektor jasa keuangan dalam satu dekade terakhir mengalami transformasi yang sangat signifikan, baik dari sisi regulasi, digitalisasi layanan, maupun peningkatan kompleksitas risiko pembiayaan. Transformasi tersebut mendorong organisasi jasa keuangan untuk meningkatkan daya saing melalui penguatan manajemen internal, khususnya pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Dalam konteks organisasi modern, kualitas SDM menjadi kunci utama penentu keberhasilan pelaksanaan strategi bisnis serta pencapaian target kinerja operasional secara efisien dan efektif.

Dalam sektor jasa keuangan mikro, tingkat produktivitas kerja memiliki implikasi langsung terhadap kualitas portofolio pembiayaan, tingkat risiko kredit, dan stabilitas keuangan organisasi secara menyeluruh. Hal ini menjadi sangat relevan bagi PT Permodalan Nasional Madani (PT PNM), sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang memiliki mandat strategis dalam pemberdayaan serta pembiayaan usaha mikro, kecil, menengah, dan ultra mikro (UMKM/UMi) di Indonesia. PNM tidak hanya berfungsi sebagai lembaga pembiayaan semata, melainkan juga bertindak sebagai agen pembangunan ekonomi kerakyatan. Oleh karena itu, kualitas kinerja dan efisiensi operasional SDM menjadi faktor krusial dalam menjaga keberlanjutan bisnis organisasi.

Salah satu fungsi yang paling strategis dalam menjaga keberlanjutan kualitas portofolio pembiayaan adalah unit penanganan dan pemulihan pembiayaan bermasalah (*non-performing financing recovery*). Karyawan pada fungsi ini memiliki tanggung jawab utama dalam mengoptimalkan pemulihan pembiayaan melalui pendekatan penyelesaian administratif, negosiasi penagihan lapangan, hingga restrukturisasi pembiayaan guna menjaga tingkat kesehatan portofolio perusahaan. Pencapaian target pemulihan pembiayaan ini menjadi salah satu Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicator/KPI*) yang menentukan tingkat pencapaian kompensasi dan insentif kerja karyawan.

Pada rentang periode tahun 2023 hingga 2025, PT PNM Cabang Kediri menghadapi dinamika operasional berupa penurunan efektivitas pemulihan (*recovery rate*) pembiayaan kurang lancar yang cukup tajam. Penurunan pencapaian pemulihan piutang dan penumpukan sisa saldo pembiayaan yang belum tertagih menjadi indikator utama adanya permasalahan dalam tingkat produktivitas kerja karyawan. Kondisi ini dapat dicermati dari data operasional internal PT PNM Cabang Kediri yang disajikan pada Tabel 1 dan Tabel 2 berikut:

Tabel 1. Data Capaian Pemulihan Portofolio Pembiayaan PT PNM Cabang Kediri (2023–2025)

Indikator	Kinerja	2023	2024	2025
Target Pemulihan	Portofolio	Rp10.051.381.696,50	Rp5.798.326.313,00	Rp9.048.014.210,00
Capaian Pemulihan Pembiayaan (<i>Recovery</i>)	Pemulihan	Rp5.740.327.336,50	Rp2.388.392.848,00	Rp2.073.782.133,00
Sisa Saldo Pembiayaan Belum Terpulihkan	Pemulihan	Rp4.339.741.378,00	Rp3.414.435.927,00	Rp6.977.906.882,00

Indikator	Kinerja	2023	2024	2025
Pemulihan				
Rasio Pemulihan (Recovery Rate)		57,11%	41,19%	22,92%

Sumber: Data Internal PT PNM Cabang Kediri (2026)

Tabel 2. Data Nasabah Bermasalah dan Realisasi Pencairan Insentif (2023–2025)

Indikator Operasional Penagihan	2023	2024	2025
Jumlah Nasabah Bermasalah Ditangani	465	293	334
Jumlah Nasabah Berhasil Lunas	89	54	18
Tingkat Penyelesaian Nasabah Lunas (%)	19,14%	18,43%	5,39%
Frekuensi Pencairan Insentif Karyawan	340 kali	257 kali	140 kali

Sumber: Data Internal PT PNM Cabang Kediri (2026)

Tabel 1 merefleksikan adanya degradasi efektivitas pemulihan (*recovery rate*) piutang bermasalah yang sangat tajam pada PT PNM Cabang Kediri. Pada tahun 2023, rasio pemulihan terhadap portofolio pembiayaan bermasalah mencapai 57,11% (Rp5,74 Miliar berhasil dipulihkan dari total target penanganan Rp10,05 Miliar). Namun, efektivitas ini merosot pada tahun 2024 menjadi 41,19%, dan mengalami titik terendah pada tahun 2025 yaitu hanya sebesar 22,92% (hanya Rp2,07 Miliar terpulihkan dari akumulasi portofolio bermasalah Rp9,04 Miliar). Makna mendasar dari dinamika angka ini menunjukkan bahwa peningkatan nominal pembiayaan bermasalah pada tahun 2025 tidak diimbangi dengan daya tangani (*recovery capability*) karyawan di lapangan. Implikasi finansialnya adalah terjadinya pembengkakan saldo sisa pembiayaan yang belum terpulihkan sebesar 160,8%, yaitu dari Rp4,33 Miliar (2023) menjadi Rp6,97 Miliar pada tahun 2025. Hal ini membuktikan secara empiris bahwa unit penanganan pembiayaan bermasalah mengalami kelelahan operasional (*operational strain*) serta akumulasi penumpukan kasus lama yang kian menggelembung.

Tabel 2 mempertegas bahwa penurunan produktivitas tidak hanya terjadi secara nominal finansial, melainkan juga secara operasional kuantitatif. Pada tahun 2023, dari 465 nasabah bermasalah yang ditangani, karyawan berhasil melunaskan 89 nasabah (tingkat penyelesaian 19,14%). Namun pada tahun 2025, meskipun menangani 334 nasabah, jumlah yang berhasil dilunaskan anjlok drastis menjadi hanya 18 nasabah (tingkat penyelesaian hanya 5,39%). Makna operasional dari penurunan drastis ini berdampak langsung pada perolehan hak insentif karyawan. Jumlah pencairan insentif merosot tajam sebesar 58,82%, dari 340 kali pencairan (2023) menjadi hanya 140 kali pencairan (2025). Penurunan pencairan insentif ini membuktikan timbulnya lingkaran penurunan kinerja (*performance decline cycle*): kesulitan penagihan akibat beban penumpukan kasus lama menyebabkan capaian insentif berkurang; berkurangnya penerimaan insentif kemudian menekan motivasi kerja karyawan, yang pada akhirnya semakin menurunkan tingkat pelunasan nasabah di periode berikutnya.

Tekanan kerja tinggi tanpa dukungan kontrol dan imbalan yang memadai akan menghasilkan *job strain* yang berdampak negatif terhadap kinerja. Tuntutan kerja (*job demands*) akan menurunkan kinerja apabila tidak diimbangi dengan sumber daya kerja (*job resources*), seperti dukungan organisasi dan sistem penghargaan. Dalam konteks karyawan PT PNM Cabang Kediri, tingginya jumlah kasus pembiayaan bermasalah, luasnya wilayah operasional, serta ketatnya tekanan target dapat dikategorikan sebagai *job demands*. Apabila

tidak diimbangi dengan insentif dan dukungan organisasional yang memadai, produktivitas kerja akan mengalami penurunan.

Sebagai penyeimbang job demands, organisasi perlu menyediakan job resources yang memadai. Salah satu bentuk sumber daya tersebut adalah sistem insentif berbasis kinerja (pay-for-performance). Insentif tidak hanya berfungsi sebagai kompensasi finansial tambahan, tetapi juga sebagai mekanisme penguatan perilaku kerja produktif. (Bazart, 2026) menunjukkan bahwa insentif ekstrinsik dan motivasi intrinsik secara bersama-sama memprediksi kinerja secara signifikan. Hasil ini mengindikasikan bahwa sistem penghargaan yang dirancang secara adil dan transparan dapat memperkuat motivasi kerja dan mendorong pencapaian target operasional.

Motivasi kerja dalam penelitian ini diposisikan sebagai variabel mediasi (intervening) yang menjembatani hubungan antara beban kerja dan insentif terhadap produktivitas. Berdasarkan Self-Determination Theory (SDT), motivasi yang bersifat otonom dan didukung oleh pemenuhan kebutuhan psikologis dasar (autonomi, kompetensi, dan keterhubungan) akan menghasilkan kinerja yang lebih berkelanjutan. (Gagné et al., 2022) menunjukkan bahwa dimensi motivasi memiliki hubungan signifikan dengan performa kerja dan komitmen organisasi. (Howard et al., 2021) juga menemukan bahwa profil motivasi yang otonom berkorelasi positif dengan peningkatan kinerja dan kesejahteraan kerja individu.

Berdasarkan kajian penelitian terdahulu, terdapat beberapa kesenjangan penelitian (research gap) mendasar yang menjadi dasar dilakukannya penelitian ini. Pertama, mengenai pengaruh beban kerja terhadap produktivitas kerja, terdapat inkonsistensi temuan empiris di mana (Gesare & Kyule, 2024) menemukan pengaruh positif signifikan, (Suwarno, 2024) menemukan pengaruh negatif, sedangkan (Fitrianto, 2026) membuktikan beban kerja tidak berpengaruh signifikan. Kedua, pada pengaruh insentif terhadap kinerja/produktivitas, (Fatfa & Safaria, 2024) membuktikan adanya pengaruh positif signifikan, sementara Soviyana & Suwarno (2024) menemukan insentif tidak berpengaruh signifikan. Ketiga, pada peran mediasi motivasi kerja, (Leonarda et al., 2024) serta (Rahmadhon et al., 2024) menemukan motivasi memediasi secara signifikan, namun (Nugroho & Said, 2025) menemukan bahwa motivasi tidak memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja secara signifikan. Ketidakpastian temuan dari para peneliti terdahulu ini menunjukkan perlunya integrasi simultan antara beban kerja dan insentif melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada sektor pembiayaan mikro seperti PT PNM Cabang Kediri.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menguji secara simultan pengaruh beban kerja dan insentif terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan komprehensif yang mengintegrasikan beban kerja, insentif, dan motivasi dalam satu kerangka konseptual yang utuh. Berdasarkan uraian teoritis dan fenomena empiris tersebut, maka penelitian berjudul "Optimalisasi Produktivitas Kerja: Pengaruh Beban Kerja dan Insentif melalui Motivasi Karyawan PT PNM Cabang Kediri" menjadi sangat relevan, aktual, dan memiliki kontribusi strategis baik secara teoritis maupun praktis.

Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel (2023) menyatakan bahwa setiap pekerjaan pada dasarnya memiliki dua kategori karakteristik utama, yaitu *job demands* (tuntutan kerja) dan *job resources* (sumber daya kerja). *Job demands* didefinisikan sebagai aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasional dari pekerjaan yang membutuhkan usaha berkelanjutan dan

berkaitan dengan biaya fisiologis maupun psikologis tertentu. Sebaliknya, *job resources* merupakan aspek pekerjaan yang membantu individu mencapai tujuan kerja, mengurangi dampak negatif tuntutan kerja, serta mendorong pertumbuhan dan perkembangan individu.

(Bakker et al., 2023) membedakan *job demands* menjadi dua kategori, yaitu *challenge demands* dan *hindrance demands*. *Challenge demands* merupakan tuntutan yang meskipun berat tetapi dapat mendorong pertumbuhan dan pencapaian, seperti target kerja yang menantang. Sebaliknya, *hindrance demands* adalah tuntutan yang menghambat kinerja, seperti birokrasi berlebihan atau konflik peran. Dalam konteks penanganan pembiayaan, tekanan target pemulihan dapat dikategorikan sebagai *challenge demand*, namun jika penumpukan kasus terlalu berlebihan tanpa dukungan, dapat berubah menjadi *hindrance demand*.

Selain JD-R Theory, penelitian ini melandaskan argumen pada *Self-Determination Theory* (Ryan & Deci, 2024) serta *Ability–Motivation–Opportunity* (AMO) Model (Taylor, 2023); (Purcell, 2022). SDT menjelaskan bahwa motivasi kerja terbentuk melalui dorongan ekstrinsik (seperti sistem insentif berbasis kinerja) dan intrinsik yang didukung pemenuhan kebutuhan psikologis otonomi dan kompetensi. Sementara itu, Formula AMO menegaskan bahwa produktivitas (P) merupakan fungsi interaksi:

$$\text{Produktivitas} = f(\text{Ability} \times \text{Motivation} \times \text{Opportunity})$$

Ketersediaan insentif sebagai *opportunity* dan *resources* eksternal baru akan menghasilkan produktivitas optimal apabila mampu menggerakkan *motivation* internal karyawan di lapangan.

- Produktivitas Kerja (Y): Tingkat efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya dalam menghasilkan keluaran yang diukur melalui enam dimensi utama Bratton et al. (2021): kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kemandirian kerja, dan dampak interpersonal.
- Beban Kerja (X_1): Persepsi karyawan atas volume tugas kuantitatif, tekanan waktu (*time pressure*), tuntutan kognitif (analisis risiko), dan tuntutan emosional dalam penanganan kasus pembiayaan (Wickens et al., 2021; Ivancevich & Matteson, 2023).
- Insentif (X_2): Skema kompensasi variabel berbasis kinerja (*pay-for-performance*) yang adil, transparan, konsisten, serta selaras dengan strategi perusahaan (Fulmer et al., 2023; Aguinis, 2023).
- Motivasi Kerja (Z): Proses psikologis internal yang membangkitkan intensitas (*intensity*), arah (*direction*), dan ketekunan (*persistence*) usaha individu (Robbins & Judge, 2025).

Dalam kerangka JD-R Theory (Bakker et al., 2023) dan konsep challenge demands (Downes et al., 2021), tuntutan kerja seperti analisis risiko pembiayaan tidak selalu berdampak destruktif. Jika dipahami sebagai peluang pengembangan kompetensi, beban tugas memicu motivational process yang mendongkrak antusiasme dan keterikatan kerja. Spytska & Stella (2026) serta (Gesare & Kyule, 2024) mengonfirmasi bahwa beban operasional terukur berpengaruh positif terhadap motivasi. Maka diajukan:

H1: Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Berdasarkan Self-Determination Theory (Ryan & Deci, 2024), insentif bertindak sebagai *job resources* ekstrinsik yang memberikan penguatan positif. Sistem imbalan yang transparan dan berbasis kinerja memenuhi kebutuhan dorongan pencapaian individu. (Sesay, 2025) dan

Riwayati et al. (2025) membuktikan bahwa pemberian insentif berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja. Maka diajukan:

H2: Insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

(Robbins & Judge, 2025) menegaskan bahwa motivasi menentukan intensitas, arah, dan ketekunan (persistence) usaha individu. Karyawan dengan motivasi tinggi mengalokasikan energi terbaiknya sehingga menghasilkan output yang efisien dan berkualitas (Formula AMO). (Howard et al., 2021) dan Riwayati et al. (2025) membuktikan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas. Maka diajukan:

H3: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.

Dalam perspektif overload theory (Wickens et al., 2021 ; Zhang et al., 2026), beban kerja berlebih yang melampaui kapasitas kognitif memicu kelelahan fisik dan emosional, yang pada akhirnya menekan produktivitas. Gustifram & Azwardi (2026) menemukan bahwa penumpukan beban operasional pembiayaan bermasalah berpengaruh negatif terhadap pencapaian hasil. Maka diajukan:

H4: Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan secara langsung terhadap produktivitas kerja.

Menurut Pay-for-Performance Theory (Fulmer et al., 2023; Aguinis, 2023), insentif berbasis kinerja secara langsung memicu peningkatan output melalui penguatan perilaku produktif. (Fatfa & Safaria, 2024) membuktikan bahwa insentif berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap produktivitas. Maka diajukan:

H5: Insentif berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap produktivitas kerja.

Dalam kerangka JD-R Theory, dampak tuntutan tugas terhadap kinerja diintervensi oleh kondisi psikologis individu (Bakker et al., 2023). Beban kerja baru dapat menghasilkan penyelesaian pelunasan nasabah apabila mampu ditransformasikan menjadi motivasi kerja. (Leonarda et al., 2024) membuktikan peran mediasi motivasi pada hubungan beban kerja. Maka diajukan:

H6: Motivasi kerja memediasi secara penuh (full mediation) pengaruh beban kerja terhadap produktivitas kerja.

Insentif tidak hanya berdampak pragmatis langsung, melainkan bekerja memicu motivasi otonom yang pada akhirnya melipatgandakan produktivitas kerja jangka panjang (Rahmadhon et al., 2024; Kuvaas et al., 2020). Maka diajukan:

H7: Motivasi kerja memediasi secara parsial (partial mediation) pengaruh insentif terhadap produktivitas kerja.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian dan Populasi

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif kausal (*causal research*) dengan horizon waktu *cross-sectional study* (Sekaran, 2025). Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan di lingkungan operasional pengelolaan pembiayaan bermasalah pada PT PNM Cabang Kediri yang berjumlah 91 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *sampling jenuh* (sensus), di mana seluruh anggota populasi sebanyak 91 orang dijadikan responden penelitian. Struktur responden terdiri atas 13 orang penanggung jawab penagihan, 48 karyawan unit operasional lapangan, dan 30 karyawan pendukung administrasi serta manajemen cabang.

Operasionalisasi Variabel

Seluruh variabel diukur menggunakan instrumen kuesioner terstruktur dengan Skala Likert 1–5 (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju):

1. Produktivitas Kerja (Y): Diukur melalui 12 indikator yang merepresentasikan mutu hasil penagihan, jumlah nasabah lunas, ketepatan waktu laporan, efisiensi biaya, kemandirian kerja, dan dampak komunikasi interpersonal.
2. Beban Kerja (X_1): Diukur melalui 7 indikator valid (setelah pengeluaran $X1.6$) yang mencakup volume tugas kuantitatif, tekanan waktu, tuntutan emosional penagihan, dan kompleksitas analisis risiko kognitif.
3. Insentif (X_2): Diukur melalui 10 indikator yang mencakup kesesuaian kinerja, keselarasan sasaran, keadilan pencairan, kejelasan rumus, dan dampak bernilai ekonomis.
4. Motivasi Kerja (Z): Diukur melalui 7 indikator yang merepresentasikan tingkat energi (intensity), fokus sasaran (direction), dan ketekunan (persistence).

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS) melalui perangkat lunak SmartPLS 4. Prosedur analisis mencakup dua tahapan utama:

1. Evaluasi Outer Model: Menguji *convergent validity* (*outer loading* $\geq 0,60$ dan *AVE* $\geq 0,50$), *discriminant validity* (HTMT $< 0,90$ dan *Fornell-Larcker*), serta *construct reliability* (Composite Reliability $\geq 0,70$ dan *Cronbach's Alpha* $\geq 0,70$).
2. Evaluasi Inner Model: Menguji koefisien determinasi (R^2), *effect size* (f^2), relevansi prediktif (Q^2), serta uji hipotesis via *bootstrapping* (5.000 subsamples; *T*-Statistic $> 1,96$; *P*-Value $< 0,05$).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Karakteristik Responden

Berdasarkan data demografi dari 91 responden, mayoritas berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 61 orang (67,03%) dan perempuan sebanyak 30 orang (32,97%). Berdasarkan usia, responden didominasi oleh kelompok usia produktif matang pada rentang 31–40 tahun dan 41–50 tahun, masing-masing sebanyak 35 orang (38,46%), sehingga secara kumulatif kelompok usia 31–50 tahun mencapai 76,92%. Berdasarkan masa kerja, sebanyak 65 orang (71,43%) telah bekerja di atas 5 tahun, dengan kelompok terbesar berada pada masa kerja 15–17 tahun (26,37%). Hal ini memperkuat keandalan data kuesioner karena diisi oleh responden yang berpengalaman dan memahami dinamika operasional lapangan.

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

1. Validitas Konvergen (*Convergent Validity*): Setelah dilakukan re-estimasi dengan mengeliminasi indikator $X1.6$ yang memiliki *outer loading* di bawah batas toleransi ($< 0,60$), seluruh indikator yang tersisa memiliki nilai *outer loading* berkisar antara 0,632 hingga 0,923. Indikator $X1.7$ (analisis risiko kognitif) menjadi refleksi terkuat Beban Kerja (0,811); $X2.9$ (nominal insentif bernilai) menjadi refleksi terkuat Insentif (0,889); $Z7$ (ketekunan/persistence) menjadi refleksi terkuat Motivasi Kerja (0,923); dan $Y12$ (dampak komunikasi interpersonal) menjadi refleksi terkuat Produktivitas Kerja (0,905). Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk seluruh variabel laten melebihi kriteria baku 0,50,

yaitu Beban Kerja (X_1) = 0,512; Insentif (X_2) = 0,699; Motivasi Kerja (Z) = 0,788; dan Produktivitas Kerja (Y) = 0,711.

- Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*): Nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) untuk seluruh pasangan variabel berada di bawah kriteria toleransi <0,90 (pasangan tertinggi Motivasi dan Produktivitas sebesar 0,898).
- Reliabilitas Konstruksi (*Construct Reliability*): Seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha*, ρ_A , dan *Composite Reliability* di atas 0,70 (Beban Kerja = 0,880; Insentif = 0,958; Motivasi Kerja = 0,963; Produktivitas Kerja = 0,967), yang mengindikasikan tingkat konsistensi internal yang sangat tinggi.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

- Koefisien Determinasi (R^2): Nilai R^2 untuk variabel Motivasi Kerja (Z) sebesar 0,534 (53,4%) dan untuk Produktivitas Kerja (Y) sebesar 0,771 (77,1%). Hal ini menunjukkan bahwa model struktural memiliki daya jelaskan prediktif kategori moderat hingga kuat.
- Relevansi Prediktif (Q^2) & Ukuran Efek (f^2): Nilai Q^2 Motivasi Kerja sebesar 0,406 dan Produktivitas Kerja sebesar 0,533 (keduanya > 0), membuktikan model memiliki keandalan prediksi yang sangat baik. Variabel Insentif memiliki efek sedang-besar terhadap Motivasi ($f^2 = 0,435$), dan Motivasi Kerja memiliki efek sangat besar terhadap Produktivitas ($f^2 = 1,052$).

Pengujian Hipotesis (Bootstrapping)

Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis	Jalur Hubungan	Original Sample (O)	T-Statistics	P-Values	Keterangan
H1	Beban Kerja → Motivasi Kerja	0,347	2,820	0,005	Diterima (Signifikan Positif)
H2	Insentif → Motivasi Kerja	0,505	3,763	0,000	Diterima (Signifikan Positif)
H3	Motivasi Kerja → Produktivitas Kerja	0,719	7,277	0,000	Diterima (Signifikan Positif)
H4	Beban Kerja → Produktivitas Kerja	-0,210	2,150	0,032	Diterima (Signifikan Negatif)
H5	Insentif → Produktivitas Kerja	0,189	2,303	0,022	Diterima (Signifikan Positif)

Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)

Hipotesis	Jalur Hubungan Mediasi	Original Sample (O)	T-Statistics	P-Values	Sifat Mediasi
H6	Beban Kerja → Motivasi → Produktivitas	0,250	2,468	0,014	Full Mediation
H7	Insentif → Motivasi → Produktivitas	0,363	3,574	0,000	Partial Mediation

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 4 (2026)

Dialektika Beban Kerja sebagai Challenge Demands (H1)

Pengujian H1 membuktikan bahwa Beban Kerja (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z) ($\gamma = 0,347$; $t = 2,820$; $p = 0,005$). Temuan ini dijelaskan

melalui perspektif *challenge demands* dalam JD-R Theory (Bakker et al., 2023; Downes et al., 2021). Dalam ekosistem PT PNM Cabang Kediri, tuntutan analisis risiko pembiayaan dan ketelitian pengelolaan berkas tidak dipahami karyawan sebagai hambatan merusak, melainkan sebagai tantangan profesional. Mayoritas karyawan berada pada usia produktif (31–50 tahun sebesar 76,92%) dengan tingkat pengalaman kerja tinggi, sehingga cenderung merespons beban tugas sebagai sarana aktualisasi diri untuk memenuhi *Need for Achievement* (McClelland, 2015). Hasil ini sejalan dengan temuan (Stella, 2026) dan (Gesare & Kyule, 2024).

Dominasi Insentif sebagai Job Resources Utama (H2)

Pengujian H2 mengonfirmasi bahwa Insentif (X_2) berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z) dengan koefisien terkuat ($\gamma = 0,505$; $t = 3,763$; $p = 0,000$) dan *effect size* besar ($f^2 = 0,435$). Insentif bertindak sebagai *job resources* ekstrinsik utama yang memberikan *contingent reward* atas keberhasilan pemulihan kredit. Hal ini sejalan dengan *Self-Determination Theory* (Ryan & Deci, 2024) dan mendukung temuan empiris (Sesay, 2025) serta Riwayati et al. (2025). Data historis perusahaan membuktikan bahwa ketika frekuensi pencairan insentif merosot dari 340 kali (2023) menjadi 140 kali (2025), dorongan kerja karyawan mengalami penurunan tajam.

Motivasi Kerja sebagai Core Engine Produktivitas Kerja (H3)

Pengujian H3 membuktikan bahwa Motivasi Kerja (Z) berpengaruh positif dan sangat dominan terhadap Produktivitas Kerja (Y) ($\beta = 0,719$; $t = 7,277$; $p = 0,000$; $f^2 = 1,052$). Tingginya motivasi memastikan hadirnya ketekunan (*persistence*) karyawan di lapangan saat berhadapan dengan nasabah yang sulit kooperatif. Hal ini mentransformasikan kapasitas potensi SDM menjadi output produktivitas nyata, khususnya pada indikator ketepatan waktu laporan dan komunikasi profesional. Temuan ini memperkuat riset (Howard et al., 2021), (Gagné et al., 2022), dan (Riwayati et al., 2025).

Dekonstruksi Pengaruh Langsung Beban Kerja dan Insentif (H4 & H5)

Pengujian H4 membuktikan bahwa secara langsung akumulasi Beban Kerja (X_1) berlebih berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja (Y) ($\gamma = -0,210$; $t = 2,150$; $p = 0,032$). Penumpukan kasus lama yang melampaui kapasitas kognitif memicu *operational strain* dan kelelahan fisik, yang secara langsung menekan kuantitas hasil penagihan. Hal ini mendukung *overload theory* (Wickens et al., 2021) dan temuan (Fitrianto, 2026). Sebaliknya, pengujian H5 membuktikan Insentif (X_2) berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Produktivitas Kerja (Y) ($\gamma = 0,189$; $t = 2,303$; $p = 0,022$), yang mengonfirmasi *Pay-for-Performance Theory* bahwa kompensasi finansial langsung merangsang efisiensi kerja harian (Fulmer et al., 2023; Fatfa & Safaria, 2024).

Peran Mediasi Motivasi Kerja: Full Mediation (H6) vs Partial Mediation (H7)

Temuan terpenting dalam penelitian ini terletak pada analisis jalur mediasi:

1. Mediasi Beban Kerja ke Produktivitas (H6 - Full Mediation): Motivasi kerja terbukti memediasi secara penuh berpengaruhnya beban kerja terhadap produktivitas (koefisien tidak langsung = 0,250; $t = 2,468$; $p = 0,014$). Artinya, alokasi tugas penagihan tidak akan pernah terkonversi menjadi pencapaian pelunasan nasabah tanpa terlebih dahulu diolah oleh dorongan motivasi internal karyawan. Pengelolaan beban kerja yang tepat akan

menyalakan motivasi (*challenge demands*), yang selanjutnya melipatgandakan produktivitas.

2. Mediasi Insentif ke Produktivitas (H7 - Partial Mediation): Motivasi kerja memediasi secara parsial pengaruh insentif terhadap produktivitas (koefisien tidak langsung = 0,363; $t = 3,574$; $p = 0,000$). Insentif bekerja melalui mekanisme ganda (*dual-path mechanism*): memberikan dorongan operasional langsung ($\gamma = 0,189$) sekaligus membangun profil motivasi otonom jangka panjang yang berdampak jauh lebih kuat (koefisien = 0,363). Total dampak insentif terhadap produktivitas mencapai 0,552.

KESIMPULAN

Penelitian ini mengkaji hubungan antara beban kerja, insentif, motivasi kerja, dan produktivitas karyawan PT PNM Cabang Kediri menggunakan PLS-SEM dengan melibatkan 91 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berhubungan positif dan signifikan dengan motivasi kerja, tetapi memiliki hubungan langsung yang negatif dan signifikan dengan produktivitas. Insentif berhubungan positif dan signifikan dengan motivasi maupun produktivitas, sedangkan motivasi memiliki hubungan langsung paling kuat dengan produktivitas. Selain itu, ditemukan hubungan tidak langsung yang positif dan signifikan antara beban kerja maupun insentif dengan produktivitas melalui motivasi. Model penelitian menjelaskan 53,4% variasi motivasi kerja dan 77,1% variasi produktivitas. Temuan ini menunjukkan pentingnya keseimbangan pembagian tugas, pemberian insentif yang transparan dan adil, serta dukungan terhadap motivasi karyawan dalam upaya meningkatkan produktivitas. Namun, desain potong lintang membatasi penarikan kesimpulan mengenai hubungan sebab akibat

Penelitian selanjutnya disarankan melibatkan beberapa cabang PT PNM dan lembaga pembiayaan mikro lainnya untuk menguji konsistensi temuan dalam konteks organisasi yang berbeda. Penggunaan desain longitudinal dapat membantu memperjelas urutan hubungan antara beban kerja, penerimaan insentif, motivasi, dan produktivitas. Data kuesioner juga perlu dipadukan dengan indikator kinerja objektif, seperti rasio pemulihan pembiayaan, jumlah nasabah yang berhasil menyelesaikan kewajiban, dan efisiensi penagihan, untuk mengurangi ketergantungan pada penilaian diri responden. Variabel tambahan, seperti kelelahan kerja, dukungan organisasi, kepemimpinan, dan persepsi keadilan insentif, dapat dipertimbangkan untuk memperluas model penelitian. Pembedaan antara tuntutan kerja yang menantang dan yang menghambat, serta pengujian hubungan nonlinear, diperlukan untuk memahami kondisi ketika beban kerja mendukung motivasi sekaligus menekan produktivitas. Analisis berikutnya juga perlu memperjelas pola mediasi beban kerja dengan mempertimbangkan secara bersamaan hubungan langsung negatif dan hubungan tidak langsung positif yang ditemukan.

PENDANAAN

Penulis menyatakan bahwa tidak ada dukungan finansial yang diterima untuk pelaksanaan penelitian ini dan/atau penerbitan artikel ini.

KONFLIK KEPENTINGAN

Penulis menyatakan bahwa penelitian ini dilakukan tanpa adanya hubungan komersial atau finansial yang dapat ditafsirkan sebagai potensi konflik kepentingan.

KONTRIBUSI PENULIS

Penulis berkontribusi penuh dalam perumusan ide gagasan utama, melakukan pengumpulan data kepustakaan (library research), melakukan analisis dan interpretasi teks primer tokoh, serta penyusunan manuskrip. Seluruh penulis telah menyetujui versi akhir manuskript.

PERNYATAAN PENGGUNAAN KECERDASAN ARTIFISIAL GENERATIF

Penulis menyatakan bahwa kecerdasan artifisial (AI) generatif digunakan dalam penyusunan manuskrip ini. Penulis mengakui penggunaan AI generatif untuk membantu meningkatkan kejelasan bahasa dan memperbaiki struktur tata bahasa manuskrip. Penggunaan tersebut dilakukan dengan mematuhi pedoman etika yang berlaku mengenai penggunaan dan pengungkapan AI generatif dalam penelitian ilmiah. Setiap penulis telah memberikan kontribusi intelektual yang substansial terhadap karya ini. Seluruh isi manuskrip telah ditelaah secara cermat untuk memastikan keakuratannya, dan penulis bertanggung jawab sepenuhnya atas integritas serta isi akhir manuskript.

REFERENSI

- Aguinis, H. (2023). *Performance management* (5th ed.). Sage Publications.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bazart, C. (2026). Intrinsic and extrinsic motivation. In *Encyclopedia of Law and Economics* (pp. 1423–1426). Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-030-00701-0_242
- Downes, P. E., Reeves McCormick, B. W., C. J., Boswell, W. R., & Butts, M. M. (2021). Incorporating job demand variability into job demands theory: A meta-analysis. *Journal of Management*, 47(6), 1630–1656. <https://doi.org/10.1177/0149206320920678>
- Fatfa, N. A., & Safaria, S. (2024). The effect of training and incentives on work productivity with job satisfaction as a mediating variable. *Journal of Management and Business Review*, 12(2), 115–128. <https://doi.org/10.37531/jmbr.v12i2.412>
- Fitrianto, M. E. (2026). Workload and work discipline as determinants of employee performance: Evidence from the mining industry. *Riwayat: Educational Journal of History and Humanities*, 9(1), 1362–1371. <https://doi.org/10.24815/jr.v9i1.35412>
- Fulmer, I. S., Gerhart, B., & Kim, J. H. (2023). Compensation and performance: A review and recommendations for the future. *Personnel Psychology*, 76(2), 687–718. <https://doi.org/10.1111/peps.12567>
- Gagné, M., Parker, S. K., Griffin, M. A., Dunlop, P. D., Knight, C., Klonek, F. E., & Parent-Rocheleau, X. (2022). Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nature Reviews Psychology*, 1(7), 378–392. <https://doi.org/10.1038/s44159-022-00056-w>
- Gesare, R., & Kyule, A. (2024). Workload and employee performance: A survey of selected level five private hospitals. *Journal of Human Resource & Leadership*, 8(3), 122–131. <https://doi.org/10.53819/81018102t4028>
- Howard, J. L., Morin, A. J., & Gagné, M. (2021). A longitudinal analysis of motivation profiles at work. *Motivation and Emotion*, 45(1), 39–59. <https://doi.org/10.1007/s11031-020-09852-3>
- Ivancevich, J., & Matteson, M. T. (2023). *Organizational Behavior and Management* (12th ed.). McGraw-Hill Education.

- Leonarda, O., Aima, M. H., & Lusiana, L. (2024). The effect of workload, training and reward on frontliner service quality performance with motivation as an intervening variable. *Journal La Sociale*, 5(6), 2089–2098. <https://doi.org/10.37899/journal-la-sociale.v5i6.1288>
- McClelland, D. C. (2015). Achievement motivation theory. In *Organizational Behavior 1* (pp. 46–60). Routledge.
- Nugroho, S., & Said, L. R. (2025). The effect of work environment, compensation, career development, leadership, and workload on job satisfaction with work motivation as an intervening variable. *Annals of Human Resource Management Research*, 5(3), 571–593. <https://doi.org/10.35912/ahrmr.v5i3.2144>
- Purcell, J. (2022). *Strategy and human resource management* (5th ed.). Bloomsbury Publishing.
- Rahmadhon, G., Firdaus, V., & Sumartik, S. (2024). The mediating role of work motivation: The effect of leadership, workload, and reward on employee performance. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 14(2), 190–208. <https://doi.org/10.12928/fokus.v14i2.9831>
- Riwayati, H. E., Winarti, C. E., Cahaya, Y. F., & Khairunnisa, K. (2025). The effectiveness of job satisfaction in mediating work motivation and work discipline towards employee performance. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 28(1), 111–130. <https://doi.org/10.24914/jeb.v28i1.111-130>
- Robbins, S., & Judge, T. A. (2025). *Essentials of organizational behavior* (16th ed.). Pearson Education.
- Ryan, R., & Deci, E. L. (2024). Self-determination theory. In *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-17299-1_2630
- Sekaran, U. (2025). *Research methods for business: A skill building approach* (9th ed.). John Wiley & Sons.
- Sesay, M. M. (2025). The role of incentives structure on employee performance in the banking sector. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 12(4), 112–129. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10892341>
- Stella, P. (2026). Investigation of psychological factors of motivation and productivity in the workplace. *Clío. Revista de Historia, Ciencias Humanas y Pensamiento Crítico*, 11, 2686–2723. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10543210>
- Suwarno, H. L. (2024). The effect of pay satisfaction and workload on employee performance at PT. XYZ. *Proceeding of International Conference Economic Management Accounting (ICEMA)*, 1(1), 513–528. <https://doi.org/10.31253/icema.v1i1.2405>
- Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management* (16th ed.). Kogan Page Publishers.
- Wickens, C., Helton, W., Hollands, J., & Banbury, S. (2021). *Engineering psychology and human performance* (5th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003177616>