



## **JURNAL ILMIAH ECOBUSS**

Jurnal Ilmiah Ilmu Ekonomi dan Bisnis

<https://ejournal.upm.ac.id/index.php/ecobuss/>

naskah dikirim	naskah direvisi	naskah diterima
5 September 2025	19 September 2025	29 September 2025

### **Pengaruh Lingkungan Kerja, Beban Kerja, Dan *Merit Pay* Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi Pada PT.Gatra Mapan Malang**

**Alberkat Hio<sup>1</sup>, Sri Wilujeng<sup>2</sup>, Andi Nu Graha<sup>3</sup>, Arien Anjar Puspitosari Suharso<sup>4</sup>**

<sup>1,2,3,4</sup>Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas PGRI Kanjuruhan Malang

*E-mail* : berkathio965@gmail.com

#### **Abstrak:**

Keberhasilan organisasi berbanding lurus dengan kualitas dan efektivitas sumber daya manusianya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja, beban kerja, dan *merit pay* terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT Gatra Mapan Malang. Pendekatan penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan *merit pay* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan beban kerja berpengaruh negatif. Secara keseluruhan, ketiga variabel tersebut terbukti berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, mengatur beban kerja secara proporsional, serta menerapkan sistem kompensasi berbasis kinerja untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

**Kata kunci:** Lingkungan Kerja, Beban Kerja, *Merit Pay*, Kinerja Karyawan.

#### **Abstract:**

*The success of an organization is directly proportional to the quality and effectiveness of its human resources. This study aims to analyze the influence of the work environment, workload, and merit pay on the performance of employees in the production department of PT Gatra Mapan Malang. The research approach used a quantitative method with data collection through questionnaires. The results showed that the work environment and merit pay had a positive effect on employee performance, while workload had a negative effect. Overall, these three variables were proven to contribute significantly to improving employee performance. These findings emphasize the importance of creating a conducive work environment, managing workload proportionally, and implementing a performance-based compensation system to improve organizational effectiveness.*

**Keyword:** Work Environment, Workload, Merit Pay, Employee Performance.

## **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset unik dan strategis bagi organisasi karena keberhasilan perusahaan sangat bergantung pada kualitas serta efektivitas kinerja individu di dalamnya. Namun, pengelolaan SDM tidaklah mudah karena melibatkan berbagai faktor yang dinamis dan sulit diprediksi. Organisasi perlu memastikan tersedianya tenaga kerja yang profesional, loyal, dan sejahtera sebagai bentuk investasi jangka panjang guna menjamin keberlanjutan dan kesuksesan organisasi.

Dalam konteks tersebut, strategi pengembangan karyawan yang komprehensif menjadi hal penting untuk mendorong kemajuan organisasi dan pencapaian tujuan bersama. Menurut Mangkunegara (2021), penurunan kinerja karyawan umumnya disebabkan oleh tiga faktor utama, yaitu kemampuan (ability), motivasi (motivation), dan kondisi lingkungan kerja (work environment). Sejalan dengan itu, Sedarmayanti (2017) menyebutkan bahwa lingkungan kerja terbentuk dari dua dimensi, yakni dimensi fisik (meliputi tata letak ruang, pencahayaan, suhu, dan kebersihan) serta dimensi non-fisik (mencakup hubungan sosial, budaya kerja, dan sistem manajemen). Kolaborasi antara kedua dimensi ini mampu menciptakan suasana kerja yang holistik dan mendukung peningkatan produktivitas karyawan.

Selain faktor lingkungan kerja, Dhania (2010) mengemukakan bahwa ketidaksesuaian antara beban kerja dan kapasitas individu juga menjadi penyebab utama turunnya kinerja. Beban kerja merupakan total tanggung jawab atau aktivitas yang harus diselesaikan oleh karyawan dalam periode tertentu. Beban kerja yang terlalu tinggi tanpa memperhatikan kapasitas individu dapat menimbulkan stres kerja, kelelahan, dan penurunan efektivitas kerja. Oleh karena itu, diperlukan manajemen beban kerja yang proporsional agar kinerja tetap optimal.

Salah satu strategi yang banyak digunakan organisasi dalam meningkatkan kinerja adalah penerapan sistem *Merit Pay*, yaitu sistem kompensasi yang mengaitkan secara langsung antara imbalan (reward) dan prestasi kerja (performance) karyawan. Menurut Wirawan (2015), *Merit Pay* merupakan bentuk penghargaan di mana peningkatan upah atau kompensasi diberikan berdasarkan hasil evaluasi kinerja individu. Dengan sistem ini, karyawan yang berprestasi akan memperoleh imbalan lebih besar, sedangkan yang berkinerja rendah akan menerima kompensasi sesuai hasil kerjanya. Tujuan utama dari *Merit Pay* adalah meningkatkan motivasi karyawan, menumbuhkan budaya berorientasi hasil, dan mendorong peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

Dalam praktiknya, PT Gatra Mapan Malang mengalami tantangan dalam menjaga kinerja karyawan, khususnya pada divisi produksi. Permasalahan yang muncul berkaitan dengan lingkungan kerja yang kurang mendukung, beban kerja yang tidak proporsional, serta penerapan sistem *Merit Pay* yang belum optimal. Lingkungan kerja yang belum kondusif ditunjukkan oleh minimnya kesempatan pengembangan karier, lemahnya dukungan organisasi, serta desain pekerjaan yang

kurang fleksibel. Sementara itu, ketidakseimbangan antara beban kerja dan kapasitas individu menyebabkan munculnya kelelahan dan stres kerja.

Di sisi lain, sistem *Merit Pay* yang seharusnya menjadi alat motivasi karyawan belum sepenuhnya berjalan efektif. Ketidakadilan dalam pemberian penghargaan, terutama ketika penilaian lebih menitikberatkan pada hasil akhir tanpa memperhatikan proses, perilaku kerja, dan pengembangan kompetensi, menimbulkan rasa ketidakpuasan di kalangan karyawan. Ketidakseimbangan tersebut berpotensi menurunkan motivasi, loyalitas, dan produktivitas kerja.

Dalam konteks ini, PT Gatra Mapan Malang sebagai perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang industri furnitur memiliki urgensi untuk memperbaiki sistem manajemen sumber daya manusianya. Perusahaan yang berdiri sejak tahun 1995 dan berlokasi di Jl. Raya Kepuharjo No. 17, Karangploso, Malang, Jawa Timur ini dikenal sebagai produsen furnitur berkualitas tinggi dengan produk utama berupa meja, kursi, lemari, dan produk kayu olahan lainnya. Dalam perjalanannya, PT Gatra Mapan telah berkembang menjadi salah satu eksportir furnitur unggulan dengan jangkauan pasar hingga ke Jepang, Amerika Serikat, dan Australia. Kegiatan produksi di perusahaan ini didukung oleh tenaga kerja berpengalaman serta penerapan standar mutu dan kontrol kualitas yang ketat. Divisi produksi memegang peranan sentral dalam menjaga efisiensi, ketepatan waktu, dan kualitas hasil produksi. Oleh karena itu, kinerja karyawan pada divisi ini menjadi tolok ukur utama keberhasilan operasional perusahaan. PT Gatra Mapan juga menerapkan prinsip manajemen berbasis merit, di mana penghargaan terhadap kinerja dan kompetensi merupakan bagian penting dari budaya organisasi. Upaya menjaga keseimbangan antara lingkungan kerja yang nyaman, beban kerja yang proporsional, serta sistem kompensasi yang adil dan transparan menjadi fokus utama manajemen dalam meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan.

Penelitian ini mengingat ketatnya persaingan dalam industri manufaktur furnitur yang menuntut perusahaan untuk mengoptimalkan potensi sumber daya manusia sebagai aset utama organisasi. Penurunan kinerja akibat ketidakseimbangan lingkungan kerja, beban kerja, serta sistem *Merit Pay* dapat berpengaruh langsung terhadap produktivitas, efisiensi, dan daya saing perusahaan. PT Gatra Mapan Malang sebagai perusahaan yang terus berkembang perlu secara berkelanjutan mengevaluasi kebijakan sumber daya manusianya, khususnya terkait penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, pengaturan beban kerja yang proporsional, serta penerapan sistem penghargaan yang adil dan transparan. Maka dari itu, peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Lingkungan Kerja, Beban Kerja, dan Merit Pay terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi pada PT Gatra Mapan Malang”**.

## METODE

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif eksplanatori guna menguji pengaruh lingkungan kerja, beban kerja, serta *merit pay* pada kinerja karyawan. Model penelitian yang diterapkan bersifat asosiatif, yaitu untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat baik secara simultan maupun parsial. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini mencakup data primer dan sekunder. Data sekunder bersumber dari arsip dan dokumentasi internal perusahaan dan literatur pendukung. Sementara data primer dalam penelitian ini dikumpulkan melalui teknik survei dengan penyebaran kuesioner terstruktur kepada 60 karyawan tetap pada divisi produksi PT. Gatra Mapan Malang. Instrumen penelitian menggunakan Kusioner tertutup terdiri dari pernyataan tertulis yang mencakup data terkait variabel lingkungan kerja, beban kerja, dan *meri pay* yang berhubungan dengan kinerja karyawan. Pengukuran variabel dilakukan menggunakan skala likert untuk menilai tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan responden terhadap pernyataan. Skalah likert yang di gunakan terdiri dari lima pilihan penilaian: 5: sangat setuju, 4: setuju, 3: netral, 4: tidak setuju, dan 5: sangat tidak setuju. Kuesioner ini disebarakan secara langsung kepada karyawan PT. Gatra Mapan Malang, melalui *goggle froms*. Data hasil kuesioner kemudian dianalisis menggunakan perangkat lunak, SPSS dengan metode analisis regresi linier berganda, untuk menguji pengaruh variabel terikat, bentuk persamaan regresi yang di gunakan adalah  $(Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$

Keterangan:

Y = Keputusan Pembelian

$\alpha$  = Konstanta

b = Koefisien

$X_1$  = Lingkungan Kerja

$X_2$  = Beban Kerja

$X_3$  = *Merit Pay*

e = Kesalahan regresi (*regression error*)

Penelitian ini melibatkan tiga variabel bebas—Lingkungan kerja ( $X_1$ ), beban kerja ( $X_2$ ), dan *Imerit pay* ( $X_3$ )—yang diarahkan untuk memengaruhi satu variabel terikat utama, yaitu kinerja karyawan (Y), dengan seluruh variabel dijabarkan melalui indikator yang telah dirumuskan secara sistematis.

**Tabel 1. Indikator Variabel Penelitian**

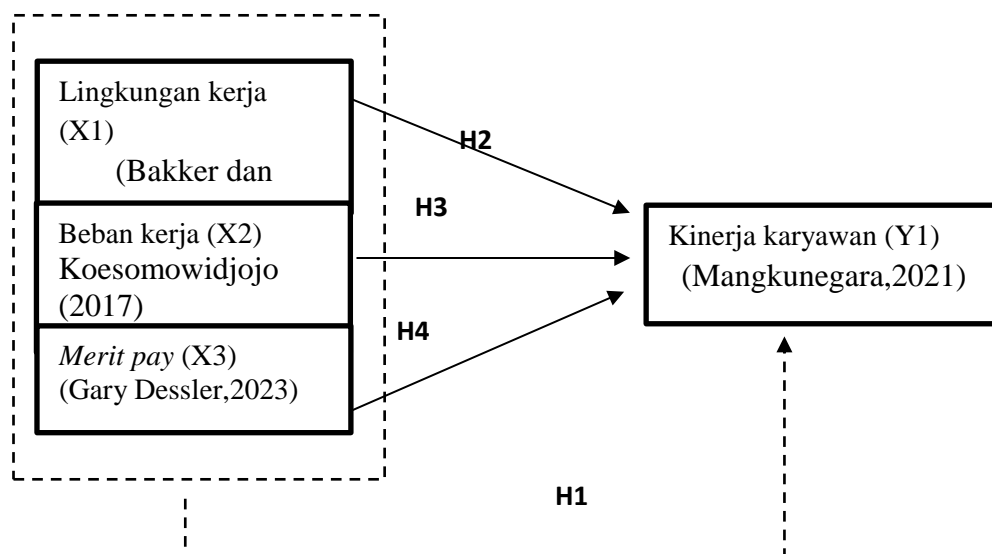
Variabel	Indikator	Sumber
Lingkungan Kerja ( $X_1$ )	1. Kesempatan pengembangan karir	Bakker dan Demerouti, 2021
	2. Dukungan organisasi	
	3. Desain pekerjaan yang fleksibel	
Beban Kerja ( $X_2$ )	1. Kondisi pekerjaan	Koesomowijjojo,2017

	2. Penggunaan waktu kerja	
	3. Target yang harus di capai	
Merit Pay (X3)	1. <i>Individual Performance</i> (Kinerja Individual)	Gary Dessler, 2023
	2. <i>Skill Development</i> (Pengembangan Keterampilan)	
	3. <i>Behavioral Assessment</i> (Penilaian Perilaku)	
	4. <i>Achievement Of Goals</i> (Pencapaian Tujuan)	
Kinerja Karyawan (Y)	1. Kuanlitas kerja	Mangkunegara,2021
	2. Kuantitas kerja	
	3. Tanggung jawab	
	4. Kerja sama	

*Sumber : Kajian Pustaka penelitian 2025*

### Kerangka Berpikir dan Hipotesis Penelitian

Penelitian ini dirancang untuk mengkaji sejauhmana hubungan antara variabel bebas, yang mencakup Lingkunga kerja (X1), Beban Keja (X2), *Merit Pay* (X3), dengan variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan (Y). Yang tergambar melalui skema konseptual sebagaimana berikut.



**Gambar 1.** Kerangka Konseptual

*Sumber : Data diolah 2025*

### Keterangan

H1 : Lingkungan kerja, beban kerja, dan *merit pay* berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Gatra Mapan

H2 : Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Gatra Mapan.

H3 : Beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT GatraMapan.

H4 : *Merit pay* berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Gatra Mapan.

## HASIL

### Data Karakteristik Responden

Penelitian ini menggunakan data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan kepada 60 karyawan PT.Gatra Mapan Malang, dengan karakteristik responden mencakup jenis kelamin, usia, pendidikan dan lama berkerja yang kemudian diolah menggunakan aplikasi SPSS. Di bawah ini merupakan tabel dalam menggambarkan karakteristik responden yang relevan dalam mendukung kelancaran dan pengelolaan perusahaan.

**Tabel 2. Karakteristik Responden**

Karakteristih		Frekuensi	Presentase (%)
Usia	< 25 Tahun	44	73,3 %
	26-36 Tahun	11	18,3%
	36-47 Tahun	5	8,3 %
	>48 Tahun	4	6,7 %
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>100%</b>
Jenis Kelamin	Laki-laki	30	50%
	Perempuan	30	50%
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>100%</b>
Lama Bekerja	< 1 Tahun	35	58,3%
	1-5 Tahun	16	26,7%
	>5 Tahun	9	15%
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>100%</b>
Jenjang Pendidikan	SMA	10	16%
	D3	1	1%
	S1	43	71,7%
	S2	5	8,3%
	S3	2	3,3%
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Data diolah 2025*

Berdasarkan informasi pada Tabel di atas, dapat dijelaskan bahwa mayoritas partisipan berusia di bawah 25 tahun, yaitu sebanyak 44 orang (73,3%), diikuti oleh responden berusia 26–36 tahun sebanyak 11 orang (18,3%), 36–47 tahun sebanyak 5 orang (8,3%), dan lebih dari 48 tahun sebanyak 4 orang (6,7%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada usia produktif muda yang memiliki semangat tinggi, mudah beradaptasi, dan cenderung cepat dalam menerima perubahan serta perkembangan teknologi di lingkungan kerja.

Berdasarkan jenis kelamin, jumlah responden laki-laki dan perempuan sama banyak, masing-masing 30 orang (50%). Distribusi yang seimbang ini menunjukkan bahwa perusahaan memberikan kesempatan yang setara bagi laki-laki maupun perempuan untuk berkontribusi dalam lingkungan kerja, tanpa adanya dominasi gender tertentu.

Dari segi lama bekerja, sebagian besar responden telah bekerja kurang dari 1 tahun, yaitu sebanyak 35 orang (58,3%), diikuti oleh responden dengan masa kerja 1–5 tahun sebanyak 16 orang

(26,7%), dan lebih dari 5 tahun sebanyak 9 orang (15%). Kondisi ini menggambarkan bahwa mayoritas karyawan tergolong baru dalam perusahaan, yang bisa jadi merupakan hasil dari proses rekrutmen baru atau perluasan tenaga kerja. Namun demikian, keberadaan karyawan dengan masa kerja lebih lama menunjukkan adanya kesinambungan pengalaman yang dapat membantu proses adaptasi karyawan baru.

Sementara itu, berdasarkan jenjang pendidikan, sebagian besar responden berpendidikan Sarjana (S1) yaitu sebanyak 43 orang (71,7%), diikuti oleh SMA sebanyak 10 orang (16%), S2 sebanyak 5 orang (8,3%), S3 sebanyak 2 orang (3,3%), dan D3 sebanyak 1 orang (1%). Hal ini menandakan bahwa mayoritas karyawan memiliki latar belakang pendidikan tinggi yang relevan dengan tuntutan profesionalisme dan kemampuan analitis dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

### Uji Statistik Deskriptif

Pengujian distribusi frekuensi atau analisis deskriptif diterapkan untuk mengidentifikasi apakah penyebaran data berskala sangat kecil atau terdapat ketidakhomogenan dalam sampel terpilih, dengan analisis dilakukan pada 60 responden. Berikut adalah tabel hasil uji deskriptif.

**Tabel 3** Uji Statistik Deskriptif

#### Descriptive Statistics

	N	Range	Minim um	Maxim um	Mean	Std. Deviation	Varian	Skewness	Kurtosis
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Statistic
	c	c	c	c	c	Error	Statistic	c	c
Lingkungan Kerja	60	36	9	45	31.83	.989	7.661	58.684	-1.134
Beban Kerja	60	27	18	45	34.62	.782	6.059	36.715	-.930
Merit Pay	60	39	20	59	43.92	1.165	9.028	81.501	-1.024
Kinerja Karyawan	60	38	14	52	41.52	1.163	9.008	81.135	-1.375
Valid N (listwise)	60								

*Sumber : Data diolah 2025*

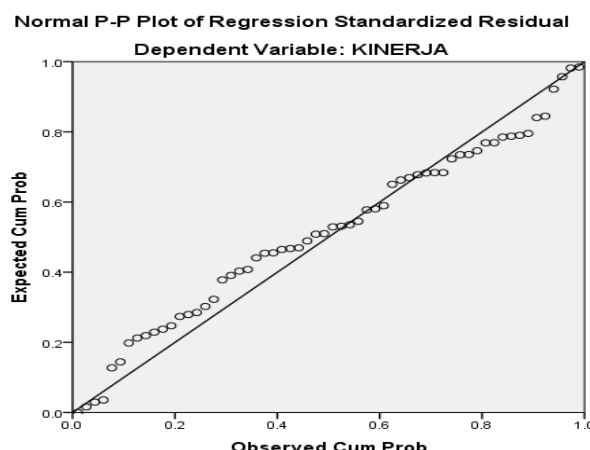
Dari Tabel 3 di atas, terdapat rincian hasil setiap variabel sebagai berikut: variabel lingkungan kerja memiliki nilai rata-rata sebesar 31,83, variabel beban kerja sebesar 34,62, variabel merit pay sebesar 43,92, dan variabel kinerja karyawan memperoleh nilai rata-rata sebesar 41,52. Hasil ini menunjukkan bahwa keempat variabel berada pada kategori baik, yang berarti seluruh aspek tersebut berperan positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.

### Uji Asumsi Klasik

#### 1. Uji Normalitas

Uji kelayakan normalitas berguna untuk menilai ketika dalam suatu model regresi, variabel dependen maupun independen punya distribusi data yang mengikuti pola normal. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan, yakni histogram P-P plot dari *Standardized residual*

*regresi*, serta uji *Kolmogorov-Smirnov*. Dalam prosesnya, digunakan tingkat signifikansi sebesar 10%. Bila nilai *Asymp. Sig* (dua arah) melebihi 0,1 maka residual dianggap berdistribusi normal. Ini berarti bahwa jika nilai probabilitas sama dengan atau lebih 0,1, hal ini membuktikan bahwa data terdistribusi normal, Sementara itu, jika nilai probabilitas yang diperoleh di bawah 0,1, maka data dikategorikan data tidak berdistribusi normal. Hasil uji normalitas yang menggunakan pendekatan histogram disajikan sebagai berikut.



**Gambar 2.** Uji Normalitas

*Sumber ; data diolah 2025*

Berdasarkan observasi visual terhadap grafik, terlihat bahwa sebaran residual membentuk pola yang mengikuti arah garis diagonal dari kiri bawah ke kanan atas, dengan plot data terkonsentrasi di sekitar garis tersebut. Pola ini diartikan bahwa residual berdistribusi normal, maka asumsi normalitas dalam analisis regresi terpenuhi. Ini berarti memperkuat keandalan model statistik yang digunakan dalam penelitian. Dengan terpenuhinya asumsi normalitas residual, model regresi dalam penelitian ini dinyatakan layak dan andal untuk mengetahui kinerja karyawan. Hal ini mengonfirmasi bahwa hasil analisis statistik yang diperoleh (seperti koefisien regresi, uji t, dan uji F) bersifat valid dan dapat dijadikan dasar untuk pengambilan keputusan strategis berdasarkan variabel bebasnya, yaitu lingkungan kerja, beban kerja, dan *merit pay*.

## 2. Uji Multikolinieritas

**Table 4.** Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Collinearity Statistics		Keterangan
	Tolerance	VIF	
Lingkungan Kerja (X1)	.744	1.344	Tidak terjadi Multikolinearitas
Beban Kerja (X2)	.962	1.040	Tidak terjadi Multikolinearitas
Merit Pay (X3)	.722	1.386	Tidak terjadi Multikolinearitas

*Sumber ; data diolah (2025)*

### a. Tolerance



Batas toleransi minimum biasanya  $>0,10$ . Semakin kecil nilai tolerance, semakin besar kemungkinan terjadi multikolinearitas.

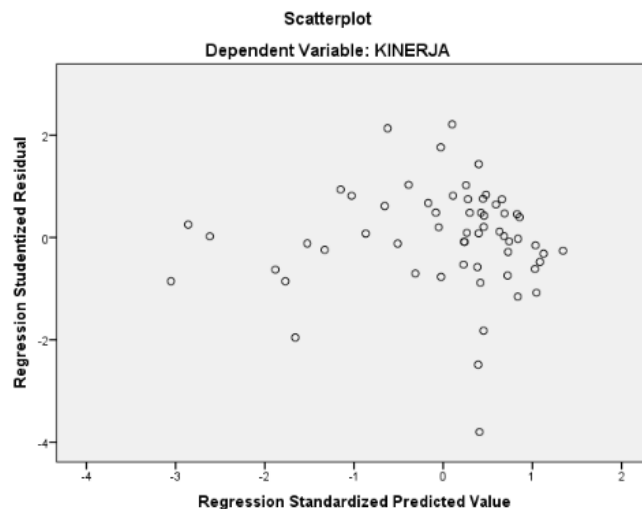
b. VIF (Variance Inflation Factor)

Batas maksimal VIF biasanya  $<10$  atau dalam beberapa literatur lebih ketat dengan batas  $< 5$ . Berdasarkan tabel di atas berarti untuk ketiga variabel bebas yaitu Lingkungan Kerja ( $X_1$ ), Beban Kerja ( $X_2$ ), dan Merit Pay ( $X_3$ ) tidak terjadi multikolinearitas, yang ditunjukkan oleh nilai VIF dari ketiga variabel yang semuanya  $< 10$  dan nilai Tolerance  $> 0,10$ .

Dari hasil uji multikolinearitas, ketiga variabel independen memenuhi kriteria bebas dari gejala multikolinearitas. Secara rinci, variabel Lingkungan Kerja menunjukkan nilai T sebesar 0,744 dan VIF sebesar 1,344. Variabel Beban Kerja memiliki nilai T 0,962 dan VIF 1,040. Sementara itu, variabel Merit Pay mencatat nilai Tolerance 0,722 dan VIF 1,386. Seluruh nilai Tolerance  $> 0,10$  dan VIF  $< 10$  mengonfirmasi tidak adanya multikolinearitas dalam model regresi.

Dengan demikian, karena seluruh nilai T  $< 0,10$  dan seluruh nilai VIF  $> 10$ , diartikan tidak terjadi multikolinearitas dalam model regresi ini. Oleh karena itu, asumsi klasik mengenai multikolinearitas dalam penelitian ini dinyatakan terpenuhi

### 3. Heteroskedastisitas



**Gambar 3.** Uji Heteroskedastisitas

*Sumber; datadiolah 2025*

Hasil uji heteroskedastisitas melalui scatterplot, plot-plot residual menyebar secara acak (random) di atas dan bawah angka 0 pada sumbu Y, tanpa membentuk pola tertentu (seperti mengelompok atau tren spesifik). Pola acak diartikan bahwa tidak adanya heteroskedastisitas dalam model regresi, sehingga asumsi homoskedastisitas terpenuhi. Hal ini memperkuat keandalan model dan validitas hasil analisis regresi yang dilakukan, yang memperkuat keandalan hasil estimasi model.

**Haasil Analisis Regresi Linier Berganda**

**Table 5.** Hasil analisis regresi linier berganda  
*Coefficients<sup>a</sup>*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1(Constant)	20.047	4.952		4.049	.000
LINGKUNGAN KERJA	.815	.088	.693	9.233	.000
BEBAN KERJA	-.396	.099	-.264	-4.000	.000
MERIT PAY	.212	.076	.213	2.794	.007

*a. Dependent Variable: KINERJA*

*sumber; data diolah (2025)*

Dari tabel di atas maka persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

$$Y = 20.047 + .815X_1 - .396X_2 + .212X_3 + 4.952$$

Persamaan tersebut dapat diartikan :

- Nilai konstanta (constant) sebesar 20.047 menunjukkan bahwa apabila ketiga variabel independen, yaitu Lingkungan Kerja, Beban Kerja, dan *Merit Pay* dianggap bernilai nol (tidak berpengaruh), maka nilai Kinerja Karyawan diprediksi tetap berada pada angka 20.047. Artinya, Meskipun lingkungan kerja, beban kerja, dan merit pay tidak menunjukkan pengaruh signifikan, masih terdapat faktor-faktor eksternal dan internal lain di luar model yang turut memengaruhi kinerja karyawan dengan nilai konstanta sebesar 20.047 satuan. Nilai konstanta ini memberikan dasar nilai kinerja sebelum mempertimbangkan pengaruh variabel bebas.
- Berdasarkan hasil analisis regresi, Lingkungan kerja secara empiris terbukti memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien regresi ( $\beta$ ) 0.815 dan nilai signifikansi 0.000. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu unit kualitas lingkungan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0.815 unit, asumsi variabel lain tetap (*ceteris paribus*). Nilai signifikansi 0.000 ( $p < 0.01$ ) menegaskan bahwa hubungan ini tidak terjadi secara kebetulan, sehingga dapat diandalkan secara statistik. Selain itu, nilai beta terstandarisasi sebesar 0.088 mengonfirmasi bahwa lingkungan kerja merupakan variabel paling dominan dalam memengaruhi kinerja karyawan dibandingkan variabel lain dalam model ini.
- Koefisien regresi ( $b_2$ ) sebesar -,396 dengan nilai signifikansi 0,000. Artinya, bahwa beban kerja mempengaruhi secara negatif dan signifikan pada kinerja karyawan. Setiap peningkatan beban kerja justru menurunkan kinerja sebesar -,396 satuan, yang diperkuat oleh nilai beta -,264 sebagai indikator kontribusi negatif dalam model. Ini menegaskan bahwa beban kerja yang tidak proporsional dapat memicu stres, kelelahan, dan menurunkan efektivitas kerja karyawan.

- d. koefisien regresi ( $b_3$ ) sebesar .212 dan nilai signifikansi 0,007, mengindikasikan variabel ini mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Setiap peningkatan satuan dalam *Merit Pay* akan meningkatkan Kinerja Karyawan sejumlah .076 satuan. Nilai beta sebesar .213 menunjukkan bahwa meskipun pengaruhnya tidak sebesar Lingkungan Kerja, *Merit Pay* tetap menjadi faktor pendukung yang penting dalam meningkatkan kinerja.

#### Hasil Analisa Determinasi ( $R^2$ )

**Tabel 6.** koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.875 <sup>a</sup>	.765	.753	4.479

Sumber : data diolah 2025

Pada hasil uji regresi linier berganda, 75,3% variasi kinerja karyawan ( $\text{Adjusted } R^2 = 0,753$ ) menjelaskan secara simultan oleh tiga variabel independen: lingkungan kerja, beban kerja, dan merit pay. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sejumlah 0,765 mengonfirmasi kontribusi substantif dari ketiga faktor tersebut, Sementara itu, 24,7% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model, seperti kepemimpinan, pelatihan, motivasi intrinsik, atau kondisi eksternal. Temuan ini mengonfirmasi bahwa ketiga variabel tersebut merupakan determinan kritis yang perlu menjadi fokus dalam strategi peningkatan kinerja. Koefisien korelasi ( $R$ ) sebesar 0,875 menunjukkan hubungan yang sangat kuat antara variabel bebas dan terikat, sekaligus mengindikasikan kekuatan prediktif model yang tinggi. Dengan Standard Error of the Estimate sebesar 4,479, model ini memiliki akurasi yang dapat diterima dalam memprediksi nilai aktual kinerja. Implikasinya, lingkungan kerja, beban kerja, dan merit pay terbukti menjadi determinan yang signifikan dan strategis bagi peningkatan kinerja karyawan di PT. Gatra Mapan Malang. Temuan ini merekomendasikan perlunya integrasi ketiga variabel tersebut dalam kebijakan pengelolaan SDM untuk mencapai perbaikan kinerja yang berkelanjutan.

#### Hasil Uji Hipotesis

##### 1. Uji Simultan (Uji-F)

**Table 7.** Hasil Uji-F

ANOVA <sup>a</sup>					
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F
1	Regression	3663.459	3	1221.153	60.866
	Residual	1123.525	56	20.063	
	Total	4786.983	59		

a. Dependent Variable: KINERJA

b. Predictors: (Constant), MERIT PAY, BEBAN KERJA, LINGKUNGAN KERJA

Sumber ; data diolah (2025)

Nilai uji F sebesar 60,866 dengan signifikansi 0,000 ( $< \alpha 0,1$ ) membuktikan lingkungan kerja, beban kerja, dan merit pay secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Model regresi dinyatakan layak dan andal untuk analisis lebih lanjut. Hal ini mengonfirmasi bahwa variabel Merit Pay, Beban Kerja, dan Lingkungan Kerja secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil uji statistik, Hipotesis 1 diterima: Merit Pay, Beban Kerja, dan Lingkungan Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Temuan ini didukung oleh nilai uji F sebesar 60,866 dengan signifikansi 0,000 ( $< \alpha 0,1$ ), yang mengonfirmasi bahwa ketiga variabel tersebut merupakan faktor kritis dalam menentukan kinerja karyawan secara statistik diterima. Temuan ini memperkuat posisi ketiga variabel tersebut sebagai faktor kunci yang perlu dipertimbangkan dalam pengambilan kebijakan organisasi terkait peningkatan kinerja.

## 2. Uji Parsial (Uji-t)

**Table 8.** Hasil Uji-t

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	11.515	3.021		3.811	.000
LINGKUNGAN KERJA	.942	.092	.802	10.209	.000

a. Dependent Variable: KINERJA

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	57.557	6.624		8.689	.000
BEBAN KERJA	-.461	.188	-.307	-2.457	.017

a. Dependent Variable: KINERJA

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	15.007	4.675		3.210	.002
MERIT PAY	.604	.104	.605	5.787	.000

a. Dependent Variable: KINERJA

*Sumber; data diolah 2025*

Hasil uji parsial (uji t) mengonfirmasi Lingkungan Kerja ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai t-hitungan 10.209 dan signifikansi 0.000 ( $< \alpha 0.1$ ). Dengan demikian, Hipotesis 2 diterima. Arah pengaruh positif terlihat dari nilai koefisien regresi sebesar 0.942, yang mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas lingkungan kerja akan berbanding lurus dengan meningkatkan kinerja karyawan. Dengan kata lain, semakin optimal lingkungan kerja, semakin meningkat pula kinerja yang dicapai.

Hasil uji t membuktikan bahwa Beban Kerja ( $X_2$ ) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan nilai t-hitungan -2.457 dan signifikansi 0.017 ( $< \alpha$  0.1). Temuan ini mengonfirmasi Hipotesis 3 diterima. Arah pengaruhnya negatif, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi sebesar -0.461. Data menunjukkan bahwa gradien peningkatan beban kerja berasosiasi dengan penurunan paralel dalam output kinerja, mengonfirmasi dinamika trade-off antara kedua variabel. Secara praktis, beban kerja yang berlebihan berpotensi memicu kelelahan fisik maupun mental, sehingga pada akhirnya menurunkan produktivitas dan efektivitas kerja.

Berdasarkan hasil uji parsial (uji t), variabel Merit Pay ( $X_3$ ) memperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 5.787 dengan signifikansi 0.000, jauh di bawah tingkat  $\alpha$  0.1. Temuan ini mengonfirmasi bahwa Hipotesis 4 diterima, sehingga diketahui bahwa Merit Pay mempengaruhi signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan. Arah pengaruhnya positif, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi sebesar 0.604. Hal ini menunjukkan peningkatan merit pay sebagai bentuk penghargaan berbasis kinerja berbanding lurus dengan peningkatan kinerja karyawan. Dengan kata lain, semakin adil dan kompetitif sistem merit pay yang diterapkan, semakin tinggi pula motivasi dan produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan.

## **PEMBAHASAN**

### **1. Pengaruh Lingkungan Kerja, Beban Kerja, dan Merit Pay terhadap Kinerja Karyawan.**

Berdasarkan temuan hasil, dapat disimpulkan lingkungan kerja dan merit pay secara simultan berkontribusi positif serta signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, sedangkan beban kerja menunjukkan dampak negatif yang signifikan. Dengan demikian, ketiga variabel tersebut membentuk kerangka determinan kritis yang saling berinteraksi dalam memengaruhi efektivitas kinerja, khususnya pada konteks lingkungan produksi. Implikasinya, pengelolaan yang holistic melalui optimalisasi lingkungan kerja, penerapan merit pay yang adil, dan penyeimbangan beban kerja merupakan prasyarat strategis untuk mencapai kinerja optimal di divisi produksi. Lingkungan kerja yang kondusif dan sistem penghargaan berbasis kinerja yang adil dapat menjadi pendorong utama dalam meningkatkan produktivitas. Sebaliknya, beban kerja yang melebihi kapasitas atau tidak proporsional justru dapat menghambat pencapaian target kerja dan menurunkan kualitas hasil kerja PT. Gatra Mapan. Mau Dengan demikian, PT. Gatra Mapan perlu memperhatikan integrasi ketiga aspek ini secara bersamaan dalam mengatur SDM.

Berdasarkan hasil penelitian, lingkungan kerja, beban kerja, dan merit pay terbukti mempengaruhi signifikan pada kinerja karyawan. Hasil ini berbanding lurus dengan Zhang & Liu (2021) yang berjudul "*Merit Pay Systems in Public Sector: A Comparative Study*" menegaskan bahwa merit pay yang objektif dan transparan dapat meningkatkan kinerja secara signifikan, serta didukung pula oleh Nurhasanah (2021) "*Pengaruh Merit Pay dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*" bahwa

sistem merit pay yang adil akan memotivasi karyawan bekerja lebih baik. Dalam konteks beban kerja, hasil penelitian ini selaras dengan Smith & Johnson (2020) "*The Impact of Work Environment and Workload on Employee Performance: A Study in Manufacturing Industry.*" menunjukkan bahwa beban kerja yang seimbang dapat meningkatkan kinerja jika dikombinasikan dengan lingkungan kerja yang mendukung.

Keunikan studi ini adalah menggabungkan ketiga variabel (lingkungan kerja, beban kerja, dan *merit pay*) ke dalam satu model analisis secara komprehensif, yang jarang ditemukan dalam penelitian sebelumnya. Penelitian terdahulu seperti oleh Hidayat & Chasanah (2020) "Pengaruh Lingkungan Kerja dan *Merit Pay* Terhadap Kinerja Karyawan Bank BCA". Hanya menguji dua variabel, yaitu lingkungan kerja dan *merit pay* terhadap kinerja. Kontribusi penelitian ini terletak pada pembuktian bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara simultan oleh interaksi tiga faktor kritis: lingkungan kerja, beban kerja, dan *merit pay*. Temuan ini menegaskan bahwa pendekatan terintegrasi dalam manajemen sumber daya manusia yang mempertimbangkan keseimbangan antara dukungan lingkungan, proporsionalitas beban kerja, dan sistem reward berbasis kinerja menjadi kunci pencapaian kinerja optimal.

Dengan demikian, output dari studi ini menegaskan ternyata pengelolaan sumber daya manusia yang efektif tidak bisa dilakukan secara parsial, melainkan membutuhkan pendekatan holistik yang memperhatikan keseimbangan antara beban kerja, kualitas lingkungan kerja, serta sistem penghargaan.

## **2. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil studi mengonfirmasi bahwa lingkungan kerja secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan. Pada analisis regresi, lingkungan kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, yang ditandai dengan nilai koefisien regresi positif. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap peningkatan kualitas lingkungan kerja seperti penciptaan kondisi fisik yang nyaman, pemberian fleksibilitas kerja, dan penguatan dukungan organisasi akan berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan, dengan asumsi variabel lain dalam kondisi konstan (*ceteris paribus*). Temuan ini menegaskan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang optimal sebagai salah satu strategi untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas karyawan.

Temuan dalam penelitian ini konsisten dengan hasil studi sebelumnya. Penelitian oleh Arta, D. P. M., & Sari, P. M. R (2021) dengan judul "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan" mengonfirmasi bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada konteks perusahaan swasta di Denpasar. Selain itu, penelitian Hidayat, R., & Chasanah, N. (2020) berjudul "Pengaruh Lingkungan Kerja dan *Merit Pay* Terhadap Kinerja Karyawan Bank BCA" juga menyatakan bahwa lingkungan kerja yang mendukung, baik secara psikologis

maupun fisik, secara positif berkontribusi terhadap peningkatan performa dan produktivitas karyawan. Hasil penelitian semakin memperkuat bukti empiris mengenai peran kritis lingkungan kerja dan merit pay dalam mendukung kinerja karyawan, sementara beban kerja perlu dikelola secara hati-hati untuk menghindari dampak negatifnya.

Berdasarkan uji data, dapat disimpulkan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan divisi produksi di PT. Gatra Mapan Malang. Temuan ini mengindikasikan bahwa setiap upaya perbaikan dalam aspek lingkungan kerja seperti optimalisasi kondisi fisik, peningkatan fasilitas pendukung, maupun penguatan iklim kerja kolaboratif akan secara langsung berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan efektivitas kinerja staf produksi. Implikasinya, manajemen perusahaan perlu memprioritaskan pengelolaan lingkungan kerja sebagai bagian dari strategi peningkatan kinerja yang berkelanjutan.

PT Gatra Mapan Malang perlu memperkuat aspek lingkungan kerja baik secara fisik maupun nonfisik. Secara fisik, perusahaan dapat meningkatkan kenyamanan ruang produksi melalui pencahayaan yang cukup, sirkulasi udara yang baik, serta kebersihan area kerja. Secara nonfisik, perlu dibangun budaya kerja yang kolaboratif, komunikasi yang terbuka antara atasan dan bawahan, serta dukungan manajerial yang mendorong motivasi kerja

### **3. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil studi mengonfirmasi adanya dampak adversial dari beban kerja pada efikasi kinerja karyawan divisi produksi PT. Gatra Mapan Malang. Hasil analisis regresi mengungkapkan bahwa nilai koefisien negatif serta tingkat signifikansi yang memenuhi kriteria statistik mengonfirmasi adanya hubungan invers yang signifikan antara kedua variabel tersebut. Secara konkret, hal ini menunjukkan bahwa peningkatan intensitas beban kerja tanpa diimbangi dengan optimalisasi sumber daya atau penyesuaian kapasitas akan berpotensi menurunkan tingkat kinerja karyawan. Implikasinya, manajemen perlu menerapkan kebijakan penyeimbangan beban kerja, redistribusi tugas, atau peningkatan efisiensi proses untuk memitigasi dampak negatif tersebut dan menjaga produktivitas yang berkelanjutan.

Penemuan ini menguatkan bahwa pengaturan beban kerja yang proporsional berperan penting dalam mendukung produktivitas dan efektivitas kerja. Beban kerja yang sesuai memungkinkan karyawan bekerja dengan lebih fokus, tidak mudah stres, dan mampu menyelesaikan tugas secara optimal. Sebaliknya, beban kerja yang terlalu tinggi atau tidak seimbang berpotensi menurunkan kualitas kerja, meningkatkan tingkat kelelahan, bahkan memicu penurunan motivasi.

Temuan dalam penelitian ini selaras dengan hasil studi Santoso, B., & Riyadi, S. (2020) dalam penelitian berjudul "Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan" serta Yulianti, P. (2020) dalam karya "Pengaruh Beban Kerja dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Mandiri".

Kedua penelitian tersebut mengonfirmasi bahwa beban kerja berlebihan berpotensi menurunkan produktivitas karyawan. Lebih lanjut, hasil studi tersebut menegaskan bahwa pengelolaan beban kerja yang efektif melalui penyesuaian tugas dengan kapasitas individu merupakan faktor kunci dalam optimasi kinerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan prinsip job-person fit dengan memastikan distribusi tugas dan tanggung jawab sesuai dengan kompetensi, batas kemampuan, dan kesejahteraan psikologis karyawan.

Hasil penelitian yang menunjukkan pengaruh negatif beban kerja menegaskan perlunya strategi pembagian tugas yang lebih efisien dan sesuai kapasitas individu. Perusahaan dapat menerapkan sistem evaluasi beban kerja berkala untuk memastikan tugas-tugas karyawan tetap dalam batas kemampuan optimal, serta mengurangi risiko kelelahan dan stres kerja yang berdampak pada penurunan produktivitas

#### **4. Pengaruh *Merit Pay* Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan data membuktikan bahwa merit pay bukan sekadar instrument kompensasi, melainkan katalis strategis yang memperkuat determinasi karyawan dalam mencapai target kinerja. Temuan regresi menunjukkan bahwa sistem penghargaan berbasis kinerja ini secara statistik terbukti meningkatkan efektivitas kerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik persepsi karyawan terhadap implementasi merit pay sebagai bentuk pengakuan atas kontribusi individu maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang ditunjukkan. Dengan kata lain, merit pay berfungsi sebagai mekanisme motivasi ekstrinsik yang efektif dalam mendorong peningkatan produktivitas dan pencapaian target organisasi dalam hal transparansi, keadilan, serta relevansi dengan kinerja maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja mereka. Dengan kata lain, sistem *merit pay* dapat menjadi alat motivasi yang efektif bagi karyawan untuk menunjukkan performa terbaiknya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Nurhasanah (2021), yang berjudul “Pengaruh *Merit Pay* dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai”. Menyimpulkan bahwa sistem merit pay yang diterapkan dengan baik akan meningkatkan motivasi serta produktivitas kerja. Selain itu, penelitian oleh Zhang & Liu (2021) dalam studi berjudul *Merit Pay System in Public Sector: A Comparative Study* juga menyatakan bahwa sistem merit pay yang dijalankan secara objektif dan transparan memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai, baik dalam sektor publik maupun swasta.

Dengan demikian, penerapan *merit pay* di PT. Gatra Mapan perlu terus diperkuat, khususnya dalam aspek keadilan, objektivitas, dan transparansi. Perusahaan harus memastikan bahwa sistem *merit pay* tidak hanya mempertimbangkan pencapaian kuantitatif semata, tetapi juga perilaku kerja, kontribusi terhadap tim, dan pengembangan diri karyawan. Upaya ini diharapkan dapat menciptakan budaya kerja yang kompetitif dan mendorong peningkatan kinerja secara berkelanjutan



Mengingat *merit pay* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, perusahaan perlu memastikan sistem penghargaan berbasis kinerja dilaksanakan secara objektif, transparan, dan berbasis hasil evaluasi yang terukur. Pemberian insentif hendaknya mempertimbangkan tidak hanya hasil akhir pekerjaan, tetapi juga perilaku kerja, kerja sama tim, dan pengembangan kompetensi.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### ***Kesimpulan***

1. Lingkungan kerja, beban kerja, dan *merit pay* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT Gatra Mapan Malang. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut bersama-sama menjadi faktor penting dalam menentukan tingkat kinerja karyawan.
2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin kondusif dan mendukung kondisi lingkungan kerja, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan oleh karyawan.
3. Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi beban kerja yang diterima tanpa keseimbangan dengan kemampuan individu, maka kinerja karyawan cenderung menurun.
4. *Merit pay* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penerapan sistem penghargaan berbasis kinerja yang adil dan transparan dapat meningkatkan motivasi serta produktivitas kerja karyawan.

### ***Saran***

Berdasarkan hasil Penelitian perusahaan disarankan untuk terus meningkatkan kualitas lingkungan kerja, baik secara fisik (pencahayaan, sirkulasi udara, kebersihan) maupun non-fisik (hubungan antarpegawai dan dukungan manajerial). Beban kerja perlu diatur secara seimbang sesuai kemampuan karyawan agar kinerja tetap optimal. Sistem *merit pay* hendaknya diterapkan secara adil dan transparan berdasarkan kontribusi nyata karyawan.

Serta untuk penelitian selanjutnya, disarankan menambah variabel seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan keterlibatan karyawan guna memperkaya analisis serta memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja secara lebih menyeluruh. Selain itu, studi pada sektor industri lain juga diperlukan untuk menguji konsistensi dan relevansi temuan pada konteks yang berbeda

## **REFERENSI**

- Arta, D. P. M., & Sari, P. M. R. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Dewantara*. <https://ejournal.dewantara.ac.id/index.php/JMD/article/view/192>
- Dhania, D. (2010). Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Psikologi*. <https://journal.unair.ac.id/download-fullpapers-jpsi4a71efb1efull.pdf>

- Hidayat, R., & Chasanah, N. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Merit Pay Terhadap Kinerja Karyawan Bank BCA. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*.  
<https://ejournal.upm.ac.id/index.php/ecobuss/article/view/1120>
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya. <https://rosdakarya.co.id/produk/110244/manajemen-sumber-daya-manusia-perusahaan>
- Nurhasanah. (2021). Pengaruh Merit Pay dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. <https://jurnal.stiem-bongaya.ac.id/index.php/JMB/article/view/508>
- Safitri, L. N., & Astutik, M. (2019). Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Perawat Dengan Mediasi Stress Kerja. *JMD: Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara*, 2(1), 13–26. <https://ejournal.dewantara.ac.id/index.php/JMD/article/view/180>
- Santoso, B., & Riyadi, S. (2020). Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*. <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/jurnal-ekonomi-manajemen/article/view/31165>
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama. <https://refika-aditama.co.id/buku/manajemen-sumber-daya-manusia/>
- Smith, J., & Johnson, R. (2020). The Impact of Work Environment and Workload on Employee Performance: A Study in Manufacturing Industry. *International Journal of Business and Management Studies*. <https://www.ijbms.net/current-issue/volume-5-issue-3-2020>
- Wirawan. (2015). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat. <https://salembaempat.com/buku/evaluasi-kinerja-sumber-daya-manusia>
- Yulianti, P., Ariska, R., & Masruri. (2022). Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Nagari Syariah Cabang Padang. *Jurnal Penelitian dan Pengkajian Ilmiah Sosial Budaya*, 1(2), 265–277. <https://jurnal.peneliti.net/index.php/JPPISB/article/view/1492>
- Zhang, X., & Liu, Y. (2021). Merit Pay Systems in Public Sector: A Comparative Study. *Journal of Public Administration Research*. <https://academic.oup.com/jpart/article/31/2/289/6138532>