



Pengaruh Otonomi dan Beban Kerja Pada Kinerja Pegawai dengan Kepuasan sebagai Pemediasi

Sekar Sandika Dewi^{1*}, Ignatius Soni Kurniawan²

^{1,2} Fakultas Ekonomi, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, Yogyakarta

Corresponding Author: sekarsandikadewi19@gmail.com

Abstrak

Populasi karyawan PT Tentrem Sido Rahayu Yogyakarta menjadi fokus sebuah penelitian yang menguji kepuasan kerja sebagai mediator antara otonomi kerja, beban kerja, dan kinerja karyawan. Survei melalui kuesioner sensus digunakan untuk mengumpulkan data dari 48 karyawan. Analisis menggunakan SPSS versi 23 melibatkan regresi linear berganda dan uji Sobel. Namun, temuan menunjukkan bahwa baik otonomi kerja maupun beban kerja tidak berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Mengejutkannya, otonomi dan kepuasan kerja ternyata memengaruhi kinerja. Namun, model mediasi yang diusulkan yang melibatkan kepuasan antara otonomi kerja, beban kerja, dan kinerja karyawan tidak didukung oleh data. Studi ini menyiratkan perlunya mengatasi manajemen beban kerja sebagai kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan. Meskipun tidak ditemukan pengaruh langsung antara otonomi, beban kerja, dan kinerja, signifikansi kepuasan kerja dalam mendorong kinerja menegaskan relevansinya dalam dinamika organisasi. Dengan mengelola beban kerja secara efektif dan meningkatkan kepuasan kerja, organisasi kemungkinan besar dapat memperkuat kinerja karyawan.

Kata Kunci: Kinerja karyawan, otonomi kerja, kepuasan kerja, beban kerja

Abstract

Tentrem Sido Rahayu Yogyakarta's employee population was the focus of a study examining job satisfaction as a mediator between job autonomy, workload, and employee performance. Surveys via census questionnaires were employed to gather data from 48 employees. The analysis, utilizing SPSS version 23, involved multiple linear regression and Sobel tests. However, the findings indicated that neither job autonomy nor workload significantly impacted employee performance. Surprisingly, autonomy and job satisfaction were observed to influence performance. Yet, the proposed mediating model involving satisfaction between job autonomy, workload, and employee performance wasn't supported by the data. The study implies the need to address workload management as pivotal in enhancing employee performance. Despite the lack of direct influence found between autonomy, workload, and performance, the significance of job satisfaction in driving performance underscores its relevance in organizational dynamics. By managing workload effectively and fostering job satisfaction, organizations can likely bolster employee performance.

Keyword: Employee performance, job autonomy, job satisfaction, workload.

1. Pendahuluan

Pegawai merupakan aset penting pada organisasi, namun hanya pegawai yang memenuhi tanggung jawab yang bermanfaat bagi organisasi. Menurut penelitian Islam *et al.* (2021) perilaku yang bertanggung jawab dapat menciptakan manfaat besar melalui pengembangan sikap positif terhadap perusahaan atau organisasi. Manfaat ini muncul karena kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai kinerja akan berdampak pada keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya (Pratama *et al.*, 2022). Kinerja pegawai merupakan hasil atau luaran kerja atas pemanfaatan sumber daya. Penting bagi perusahaan untuk melakukan segala upaya untuk membantu pegawai yang berkinerja rendah untuk meningkatkan kinerja pegawai tersebut dengan berbagai cara (Riyanto *et al.*, 2021). Perusahaan sangat bergantung kepada kinerja pegawai untuk mencapai tujuannya, demikian juga dengan PT Tentrem Sido Rahayu.

Pengaruh otonomi pegawai terhadap kinerja pegawai didukung oleh beberapa penelitian sebelumnya yaitu penelitian Manzoor *et al.* (2019), Brunelle & Fortin (2021), De Clercq & Brieger (2022), dan Charoensukmongkol (2022) yang menemukan bahwa tingkat otonomi kerja yang tinggi berdampak pada



kinerja pegawai yang lebih baik. Menurut Jabagi *et al.* (2019) dukungan otonomi ditunjukkan dengan persepsi pegawai bahwa manajer mengakui sudut pandang pegawai, menawarkan pilihan, dan memberikan alasan ketika meminta pegawai melakukan berbagai perilaku. Otonomi dapat dianggap sebagai bagian dari elemen struktural pekerjaan, dalam hal penguatan individu dan perasaan subjektif yang mencerminkan keinginan pegawai untuk memiliki lebih sedikit pengawasan dan lebih banyak wewenang atas setiap pekerjaan. Satu-satunya aspek pekerjaan yang secara langsung berkaitan dengan bagaimana pegawai memandang tingkat tanggung jawab mereka, yang merupakan indikator kuat dari motivasi intrinsik, adalah otonomi.

Sementara itu, beban kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini tercantum dalam penelitian Ahmed *et al.* (2020) dan Janib *et al.* (2021) yang menunjukkan bahwa beban kerja berhubungan negatif terhadap kinerja pegawai. Akan tetapi, penelitian oleh Schiff & Leip (2019) menemukan adanya hubungan yang signifikan dan positif antara beban kerja dengan kinerja pegawai. Perbedaan hasil dari kedua penelitian tersebut perlu dilakukan analisis lebih lanjut terkait dengan pengaruh otonomi dan beban kerja pegawai pada kinerja pegawai. Diduga ada variabel yang memediasi yaitu kepuasan kerja. Kepuasan yang pegawai rasakan di tempat kerja akan mendorong peningkatan kinerja pegawai dan juga diinformasikan bahwa kinerja pengawalan dipengaruhi oleh kepuasan kerja (Munandar *et al.*, 2019).

Kepuasan kerja juga mencakup respons emosional terhadap pekerjaan dan situasi fisik serta sosial di lingkungan kerja seseorang. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana ekspektasi yang terkandung dalam kontrak psikologis seorang karyawan terpenuhi dalam konteks pekerjaannya. Berbagai faktor, seperti faktor psikologis, sosial, fisik, dan finansial, dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja seorang karyawan (Rahmat *et al.*, 2019). Kepuasan kerja berkaitan dengan kepuasan dan ketidakpuasan dalam diri seorang pegawai terhadap segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaannya. Di mana hubungan antara kinerja pegawai dengan kepuasan kerja secara logis dapat dijelaskan bahwa pegawai yang mencari kepuasan dalam bekerja akan cenderung melaksanakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh dan pada akhirnya berdampak pada kinerjanya dalam menjalankan pekerjaan.

Penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis pengaruh otonomi kerja dan beban kerja pada kinerja pegawai dengan mengusulkan kepuasan kerja sebagai pemediasi pada pegawai di PT Tentrem Sido Rahayu yang tidak termasuk dalam jajaran direksi. Implikasi hasil penelitian ini dalam rangka menjadi masukan dalam kebijakan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Temuan-temuan studi ini juga dapat digunakan sebagai literatur untuk studi pengembangan terkait kinerja pegawai di masa depan.

2. Kajian Literatur dan Hipotesis

2.1 Otonomi Kerja

Otonomi kerja merupakan konsep yang telah mendapat perhatian besar dalam literatur manajemen. Menurut Hutasuhut dan Reskino (2016), otonomi kerja merujuk pada kebebasan, kemandirian, dan kebijaksanaan yang dimiliki individu dalam perencanaan dan pelaksanaan tugas. Dalam konteks organisasi, otonomi kerja dapat memberikan karyawan kebebasan dalam menentukan rencana dan prosedur kerja untuk mencapai tujuan (Hutasuhut & Reskino, 2016).

2.2 Beban Kerja

Beban kerja mencakup tanggungan tugas atau pekerjaan yang harus dilakukan oleh karyawan dalam periode waktu tertentu. Menurut Asrafiansyah dan Yusuf (2023), beban kerja terbagi menjadi dua, yaitu beban fisik dan beban mental, dan dapat menjadi penyebab stres jika tidak seimbang dengan kompetensi atau kemampuan karyawan. Dalam literatur manajemen, beban kerja dikenal memengaruhi produktivitas dan kesejahteraan karyawan (Asrafiansyah & Yusuf, 2023).

2.3 Keputusan Kerja sebagai Pemediasi

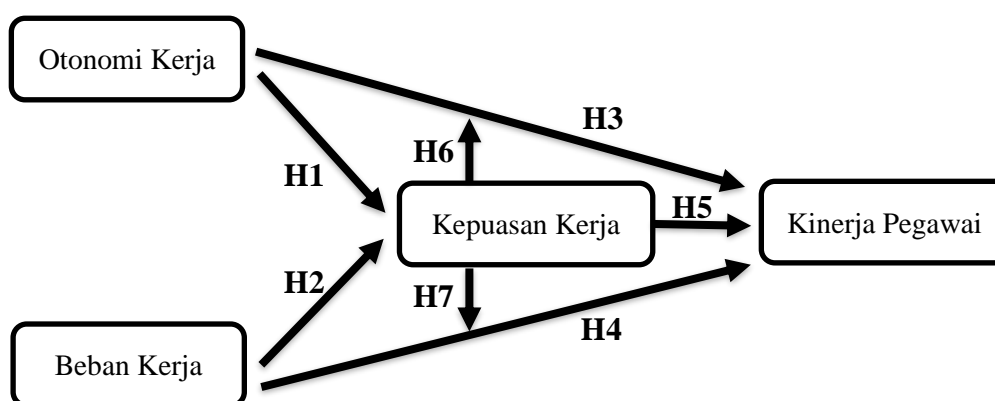
Kepuasan kerja diukur sebagai sikap positif terhadap pekerjaan yang dapat mempengaruhi moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Menurut Muchlas (2008) dalam Silaen *et al.* (2021), kepuasan kerja dapat diartikan sebagai perasaan senang atau tidaknya seseorang terhadap pekerjaannya. Dalam literatur psikologi organisasi, kepuasan kerja dikenal sebagai faktor yang memediasi hubungan antara variabel-variabel tertentu, seperti otonomi dan beban kerja, dengan kinerja pegawai (Silaen *et al.*, 2021).



2.4 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah ukuran keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugasnya dan kemampuannya untuk mencapai tujuan yang direncanakan. Menurut Mangkumanegara (2009), kinerja pegawai dinilai dari kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan. Literatur manajemen menyoroti pentingnya pemahaman terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, seperti otonomi, beban kerja, dan kepuasan kerja (Mangkumanegara, 2009). Menurut Siswanto *et al.* (2019) kinerja pegawai memegang peran yang sangat penting dalam perkembangan suatu perusahaan atau organisasi dengan demikian upaya untuk membantu pegawai yang berkinerja rendah menjadi prioritas yang harus dipecahkan. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu sistem kerja, faktor internal dan eksternal, perilaku individu, pendidikan dan pelatihan, konsep dan instrumen, serta pengembangan dan pelatihan manajemen (Iis *et al.*, 2022).

Kerangka Pikir Penelitian



Pengembangan Hipotesis Penelitian

Otonomi kerja memberikan individu kesempatan untuk mengambil keputusan dan mengendalikan cara mereka menyelesaikan tugas-tugas mereka. Ketika individu memiliki otonomi yang tinggi, mereka merasa memiliki kontrol lebih besar atas pekerjaan mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan rasa kepuasan. Hal ini didukung oleh penelitian Charoensukmongkol (2022), Purwanti (2021), Novianti & Fuadiputra (2021), Rizky Fauzan (2012), Hazem S. Kassem dan Ahmed M. 23 Sarhan (2013), dan Kalber dan Cenker (2008) yang dalam penelitiannya menemukan adanya pengaruh positif otonomi kerja terhadap kepuasan kerja atau hasil pekerjaan pegawai. Dalam penelitian ini diharapkan bahwa seseorang yang memiliki tingkat otonomi yang tinggi akan memiliki tingkat Prestasi kerja yang tinggi juga.

H1: otonomi kerja berpengaruh positif signifikan pada kepuasan kerja.

Beban kerja yang tinggi seringkali menjadi tantangan yang serius dalam lingkungan kerja (Phillips, 2020). Pada penelitian Munandar *et al.* (2019), Talo *et al.* (2020), Anees *et al.* (2021), dan Munandar *et al.* (2022) beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun, penting juga untuk mencatat bahwa efek beban kerja terhadap kepuasan kerja dapat bervariasi tergantung pada konteks dan jenis pekerjaan (Munandar *et al.*, 2019). Beban kerja yang tinggi memberikan dampak positif pada kepuasan kerja individu yang memiliki motivasi intrinsik untuk mengejar tantangan. Hal ini menguatkan pandangan bahwa beban kerja masih merupakan faktor kepuasan kerja dari luar yang diperlukan.

H2: beban kerja berpengaruh positif signifikan pada kepuasan kerja.

Otonomi kerja dapat memicu pegawai untuk mengembangkan inisiatif, kreativitas, dan pemecahan masalah yang lebih baik, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Hasil penelitian Imam *et al.* (2020), Mworira *et al.* (2021), Novianti & Fuadiputra (2021), Meilani *et al.* (2022), dan Deusdedit *et al.* (2022) menunjukkan bahwa otonomi kerja berpengaruh positif signifikan pada kinerja pegawai. Penelitian oleh Rizky Fauzan (2012) menunjukkan bahwa otonomi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, sedangkan penelitian oleh Hazem S. Kassem dan Ahmed M. 23 Sarhan (2013) menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dan negatif terhadap kepuasan



kerja. Penelitian oleh Kalber dan Cenker (2008) juga telah membuktikan bahwa otonomi memiliki korelasi positif terhadap prestasi kerja professional. Berdasarkan asumsi dan penelitian terdahulu diatas dapat dinyatakan bahwa otonomi memiliki keterkaitan dengan 8 prestasi kerja professional. Dalam penelitian ini diharapkan bahwa seseorang yang memiliki tingkat otonomi yang tinggi akan memiliki tingkat Prestasi kerja yang tinggi juga.

H3: otonomi kerja berpengaruh positif signifikan pada kinerja pegawai.

Pengelolaan beban kerja agar optimal menjadi penting, beban kerja mampu mengarahkan pada pencapaian kinerja yang meningkat. Menurut Msuya & Kumar (2022) untuk mengatasi beban kerja yang berlebihan, perusahaan dapat mengambil beberapa langkah: pertama, perlu dilakukan evaluasi untuk mengidentifikasi sumber beban kerja yang berlebihan, sehingga dapat dilakukan redistribusi tanggung jawab atau penambahan sumber daya yang diperlukan; kedua, penting bagi perusahaan untuk mendorong pegawai mengatur waktu istirahat dan menghindari bekerja terlalu keras. Penelitian Siswanto *et al.* (2019), Pourteimour *et al.* (2021), dan Juru & Wellem (2022) menunjukkan hasil beban kerja berpengaruh positif signifikan pada kinerja pegawai. Pengaruh otonomi kerja terhadap kinerja pegawai

H4: beban kerja berpengaruh positif signifikan pada kinerja pegawai.

Kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan individu dalam pekerjaan mereka. Ketika individu merasa puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan, mereka cenderung lebih termotivasi untuk mencapai hasil yang baik. Menurut Pancasila *et al.* (2020) kepuasan kerja erat kaitannya dengan sikap pegawai terhadap pekerjaannya, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dan sesama pegawai. Kepemimpinan yang efektif dan kepuasan kerja pegawai merupakan dua faktor mendasar dari keberhasilan perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuan dan sasarannya. Dalam memimpin suatu perusahaan atau organisasi, seorang pemimpin dapat menciptakan kepuasan seorang pegawai dengan kepemimpinannya. Penelitian yang dilakukan oleh Badrianto & Ekhsan (2019), Pancasila *et al.* (2020), dan Riyanto *et al.* (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan pada kinerja pegawai.

H5: kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan pada kinerja pegawai.

Kepuasan kerja memainkan peran penting dalam memediasi pengaruh hubungan otonomi kerja terhadap kinerja kerja. Ketika pegawai merasa memiliki otonomi dalam pekerjaan mereka, yaitu memiliki kebebasan dan tanggung jawab dalam mengambil keputusan serta mengatur waktu dan cara kerja mereka, hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka (Deusdedit *et al.*, 2022). Kepuasan kerja yang tinggi dapat berdampak positif pada aspek lain dari kehidupan pegawai, seperti kesejahteraan psikologis dan keseimbangan kehidupan kerja (Inegbedion *et al.* (2020). Ketika pegawai merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah dan tingkat kebahagiaan yang lebih tinggi sehingga berdampak positif pada kesehatan mental dan fisik mereka, serta hubungan personal dan interaksi sosial mereka di luar lingkungan kerja. Selain itu, kepuasan kerja juga dapat berkontribusi pada retensi pegawai yang lebih baik. Ini berarti bahwa perusahaan dapat mengurangi biaya dan waktu yang diperlukan untuk merekrut dan melatih pegawai baru.

H6: kepuasan kerja memediasi pengaruh otonomi kerja terhadap kinerja pegawai.

Kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam pengaruh beban kerja terhadap kinerja kerja. Ketika pegawai merasa puas dengan pekerjaan mereka, hal ini dapat membantu mengurangi dampak negatif dari beban kerja yang tinggi. Dengan adanya kepuasan kerja yang tinggi, pegawai cenderung lebih termotivasi, memiliki tingkat energi yang lebih tinggi, dan mampu mengelola beban kerja dengan lebih efektif (Juru & Wellem, 2022). Sebagai hasilnya, kinerja kerja mereka juga meningkat meskipun menghadapi beban kerja yang signifikan. Kepuasan kerja memainkan peran sebagai perantara yang menghubungkan beban kerja yang diterima oleh seorang individu dengan kinerja kerja mereka, dengan kata lain, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja seorang pegawai, maka semakin baik juga kemampuan mereka untuk mengelola dan mengatasi beban kerja yang mungkin tinggi dalam pekerjaan mereka, yang pada akhirnya dapat meningkatkan hasil kerja mereka secara signifikan. Penelitian yang dilakukan Danendra & Rahyuda (2019) dan Munandar *et al.* (2019) menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam memediasi beban kerja terhadap kinerja karyawan.



H7: kepuasan kerja memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai.

3. Data dan Metode Penelitian

Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk menganalisis hubungan antara otonomi kerja, beban kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Jenis Data

Data yang digunakan

dalam penelitian ini bersifat kuantitatif berupa angka dan statistik yang diperoleh melalui survey kuesioner.

Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013). Populasi penelitian ini adalah pegawai PT Tentrem Sido Rahayu baik laki-laki ataupun perempuan berjumlah 48 orang.

Sampel

Sampel merupakan bagian dari karakteristik yang dimiliki populasi (Sugiyono, 2013). Sampel yang diambil dalam penelitian ini di PT Tentrem Sido Rahayu yang berjumlah 48 anggota baik laki-laki ataupun perempuan, namun tidak termasuk direksi yang akan dijadikan sebagai responden penelitian ini.

Metode pengambilan sampel

Terdapat teknik dalam pengambilan sampel untuk melakukan penelitian nonprobability, menurut (Sugiyono, 2017:87) menjelaskan bahwa teknik sampel merupakan teknik pengambilan sampel untuk menentukan sampel. Teknik pengambilan sampel tersebut memberikan peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel". Non Probability sampling yang di gunakan adalah sensus, atau seluruh karyawan di gunakan sebagai responden.

1. Uji Validitas Data

Uji validitas dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan *corrected item-correlation* dengan menggunakan *Statistical Product and Service Solution* (SPSS) versi 25.0.0. Berdasarkan hasil uji validitas, seluruh data dinyatakan valid.

2. Uji Reliabilitas Data

Uji reliabilitas peneliti menggunakan formula dari *Alfa-Cronbach* dengan *Statistical Product and Service Solution* (SPSS) versi 25.0. Suatu konstruk atau variabel dikatakan variabel jika memiliki nilai *Alfa Cronbach* lebih dari 0,6 (Sugiyono, 2015). Berikut ini adalah hasil uji reliabilitas dari masing-masing skala.

Tabel 1. Uji Reabilitas

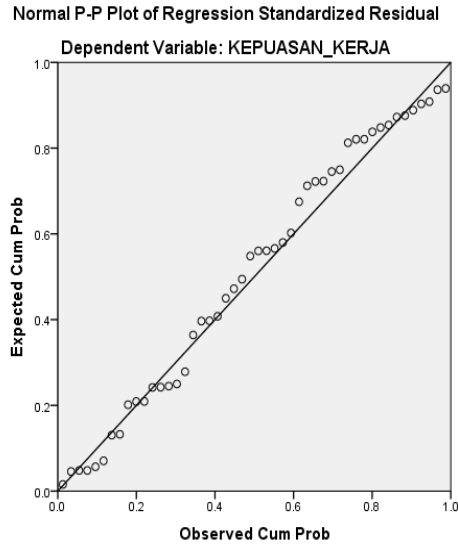
Variabel	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>	Nilai Kritis	Keterangan
Otonomi Kerja	0.949	0.60	Reliabel
Beban Kerja	0.823	0.60	
Kepuasan Kerja	0.877	0.60	
Kinerja Kerja	0.931	0.60	



Uji Kualitas Data

1. Uji Normalitas

1.1 Regresi Pertama

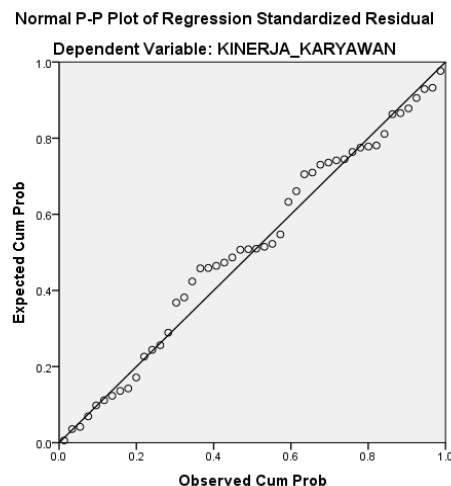


Sumber: Data Primer, 2023, diolah

Gambar 1. Normalitas Regresi Pertama

Grafik normal P-P Plot Regresi Pertama mengikuti adanya distribusi normal. Oleh karena itu, model regresi memenuhi asumsi normalitas. Kemudian menggunakan uji statistik *one-sampel kolmogrov-smirnov* dengan melihat probabilitas signifikan terhadap variabel, jika diatas 0,05 maka variabel tersebut berdistribusi secara normal. Pada tabel regresi pertama nilai $asymp.sig (2-tailed) 0.200 > 0.05$ maka berdistribusi normal.

1.2 Regresi Kedua



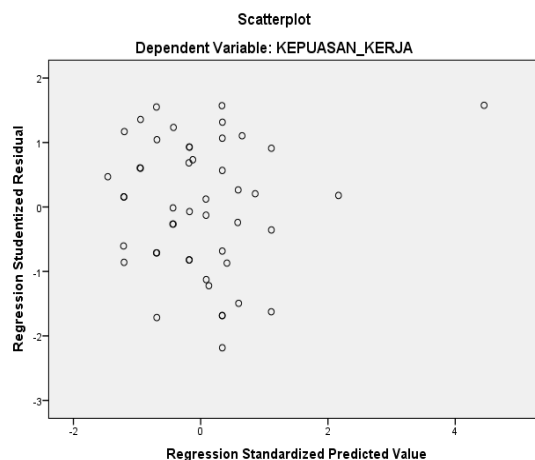
Gambar 2. Normalitas Regresi Kedua

Pada gambar terdapat dari grafik normal P-P Plot Regresi kedua mengikuti adanya distribusi normal. Oleh karena itu, model regresi memenuhi asumsi normalitas. Kemudian menggunakan uji statistik *one-sampel kolmogrov-smirnov* dengan melihat probabilitas signifikan terhadap variabel, jika diatas 0,05 maka variabel tersebut berdistribusi secara normal. Pada tabel regresi pertama nilai $asymp.sig (2-tailed) 0.200 > 0.05$ maka berdistribusi normal.



2. Uji Heterokedasitas

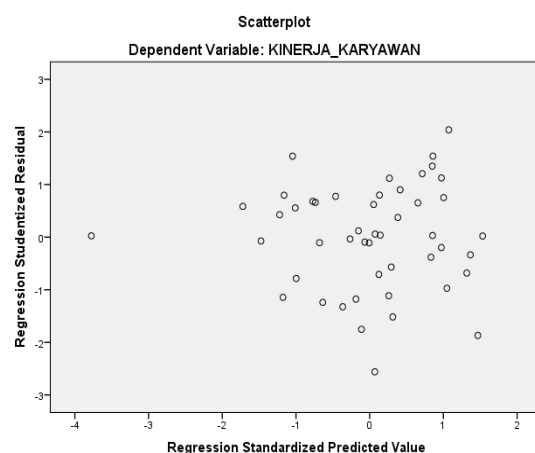
2.1 Regresi Pertama



Gambar 3. Heteroskedasitas Regresi Pertama

Gambar terlihat pola pada diagram *Scatterplot* yang menyebar dan tidak berpola maka data dikatakan tidak terdapat masalah heterokedastisitas. Untuk mendukung hal tersebut dilakukan uji spearman's rho dengan nilai probabilitas signifikan > 0.05 . Hasil uji spearman's rho menunjukkan sig.(2-tailed) > 0.05 , maka tidak terjadi heteroskedasitas dalam regresi ini

2.2 Regresi Kedua



Gambar 4. Heteroskedasitas Regresi Kedua

Gambar terlihat pola pada diagram *Scatterplot* yang menyebar maka data dikatakan tidak terdapat masalah heterokedastisitas apabila penyebaran titik-titik data merata dan tidak berpola. Untuk mendukung hal tersebut dilakukan uji spearman's rho dengan nilai probabilitas signifikan > 0.05 . Hasil uji spearman's rho menunjukkan sig.(2-tailed) > 0.05 , maka tidak terjadi heteroskedasitas dalam regresi ini.

3. Uji Multikolinieritas

3.1 Regresi Pertama

Berdasarkan hasil uji multikolinieritas, kolom tolerance pada beban kerja 0.985 ($> 0,10$), otonomi kerja 0.985 ($> 0,10$), dan nilai VIF pada variabel beban kerja, otonomi kerja < 10 maka perhitungan tersebut menunjukkan variabel beban kerja, otonomi kerja, tidak terjadi masalah pada uji multikolinieritas.



3.2 Regresi Kedua

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas yang disajikan di kolom tolerance pada beban kerja 0.985 (> 0,10), otonomi kerja 0.940 (>0,10), kepuasan kerja 0,954 (>0,10) dan nilai VIF pada variabel beban kerja, otonomi kerja dan kepuasan kerja < 10 maka perhitungan tersebut menunjukkan variabel beban kerja, otonomi kerja, dan kepuasan kerja tidak terjadi masalah pada uji multikolinieritas.

4. Hasil Hipotesis

Tabel 2. Hasil Regresi Pertama

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	209.578	12.074		17.358	.000
Beban Kerja	.004	.170	.004	.025	.980
Otonomi Kerja	-.449	.307	-.215	-	.151
				1.463	

a. Dependent Variable: KEPUASAN_KERJA

Sumber: Data Primer, 2023, diolah

Pada tabel 4 hasil pengujian H1 menunjukkan otonomi kerja memiliki nilai t (0.280) pada signifikansi $0.781/2 = 0.390 < 0.05$, ini artinya H1 dengan pernyataan otonomi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja tidak didukung. Hasil pengujian H2 menunjukkan beban kerja memiliki nilai t (1.240) pada probabilitas $0.222/2 = 0.111 > 0.05$ yang artinya H2 dengan pernyataan beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja tidak didukung. Hasil pengujian H3 menunjukkan otonomi kerja memiliki nilai t (1.817) pada signifikansi $0.076/2 = 0.038 < 0.05$, artinya H3 yang menyatakan bahwa otonomi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai didukung.

Tabel 3. Hasil Regresi Kedua

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	79.135	22.490		3.519	.001
Beban Kerja	.075	.114	.096	.656	.515
Otonomi Kerja	.383	.211	.272	1.817	.076
KEPUASAN_KERJ	.068	.100	.100	.676	.503

a. Dependent Variable: KINERJA_KARYAWAN

Sumber: Data Primer, 2023, diolah

Hasil pengujian H4 menunjukkan beban kerja dengan nilai t (0.656) memiliki nilai signifikansi $0.515/2 = 0.2575 > 0.05$ artinya H4 yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai tidak didukung. Hasil pengujian H5 menunjukkan kepuasan kerja memiliki nilai t (0.676) dengan nilai signifikansi $0.503/2 = 0.2515 > 0.05$ artinya H5 yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai tidak didukung. Nilai koefisien determinasi (Tabel 4), menunjukkan kemampuan yang rendah dari anteseden dalam mempengaruhi variabel terikat pada model regresi kepuasan kerja dan model regresi kinerja pegawai.



5. Koefisien Determinasi (R²)

5.1 Regresi Pertama

Tabel 4. Koefisien Determinasi (R²) Regresi Pertama

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.215 ^a	.046	.004	8.09953

a. Predictors: (Constant), Otonomi Kerja, Beban Kerja
b. Dependent Variable: KEPUASAN_KERJA
Sumber: Data Primer, 2023, diolah

Pada penelitian ini nilai R menunjukkan angka sebesar 0.010 sehingga dapat dikatakan bahwa variabel independent otonomi kerja dan beban kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 1% yaitu tingkat hubungan yang sangat rendah.

5.2 Regresi Kedua

Tabel 5. Koefisien Determinasi (R²) Regresi Kedua

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.275 ^a	.075	.012	5.43849

a. Predictors: (Constant), KEPUASAN_KERJA, Beban Kerja, Otonomi Kerja

Pada Tabel 6 menunjukkan bahwa koefisiensi Adjusted R Square yaitu 0.012 yang berate bahwa variabel independent kepuasan kerja, beban kerja dan otonomi kerja mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 1,2% yaitu tingkat hubungan yang sangat rendah.

6. Beta Standarized

6.1 Regresi Pertama

Tabel 6. Beta Standarized Regresi Pertama

Coefficients ^a				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	209.578	12.074	
	Beban Kerja	.004	.170	.004
	Otonomi Kerja	-.449	.307	-.215

a. Dependent Variable: Kepuasan_Kerja

Sumber: Data Primer, 2023, diolah

Melihat Tabel 7 Diketahui jika terdapat varaibel lain yang tidak dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja, sehingga tidak terdapat usulan bagi peneliti selanjutnya.

6.2 Regresi Kedua

Tabel 8 Beta Standarized Regresi Kedua

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	79.135	22.490	
	Beban Kerja	.075	.114	.096
	Otonomi Kerja	.383	.211	.272
	Kepuasan_Kerja	.068	.100	.100

Sumber: Data Primer, 2023, diolah



Melihat Tabel 8 Diketahui jika terdapat variabel lain yang tidak dapat mempengaruhi tingkat kinerja kerja, sehingga tidak terdapat usulan bagi peneliti selanjutnya.

4. Hasil

Asumsi Klasik

Hasil uji asumsi klasik (Table 3) menunjukkan adanya kolerasi yang signifikan antara masing-masing variabel yang dihubungkan (*Spearman Rho sig. < 0.05*) dan normalitas juga terpenuhi (*Kolmogrov-Sminorv test, Asymp. Sig > 0.05*). Multikolinearitas tidak terjadi pada model regresi dengan *tolerance > 0.10* dan *VIF < 10*.

Tabel 2. Asumsi Klasik

Inde.	Dep.	Multicollinearity		Spearman Rho	Kalmo. Smir. Test
		Tol	VIF	Sig	Asymp.sig
Otonomi Kerja	Kepuasan Kerja	0.985	1.015	0.579	0.200
Beban Kerja		0.985	1.015	0.360	
Otonomi Kerja	Kinerja Pegawai	0.940	1.064	0.864	0.200
Beban Kerja		0.985	1.015	0.653	
Kepuasan Kerja		0.954	1.048	0.861	

Sumber: Data primer 2023.

Pengujian Hipotesis

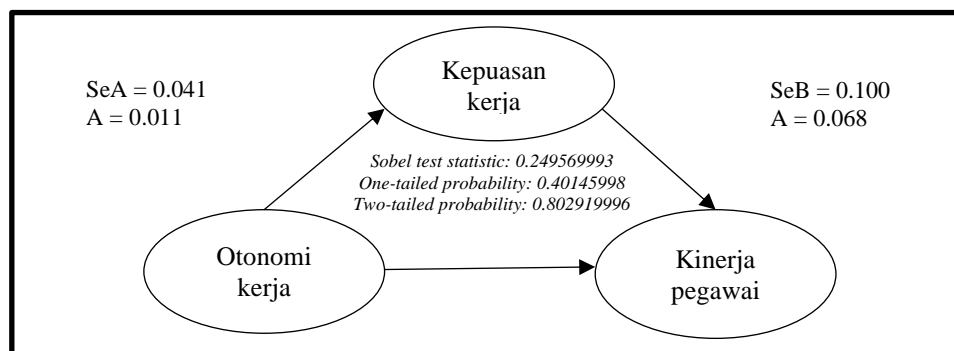
Hasil pengujian H1 menunjukkan otonomi kerja memiliki nilai t (0.280) pada signifikansi $0.781/2 = 0.390 < 0.05$, ini artinya H1 dengan pernyataan otonomi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja tidak didukung. Hasil pengujian H2 menunjukkan beban kerja memiliki nilai t (1.240) pada probabilitas $0.222/2 = 0.111 > 0.05$ yang artinya H2 dengan pernyataan beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja tidak didukung. Hasil pengujian H3 menunjukkan otonomi kerja memiliki nilai t (1.817) pada signifikansi $0.076/2 = 0.038 < 0.05$, artinya H3 yang menyatakan bahwa otonomi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai didukung. Hasil pengujian H4 menunjukkan beban kerja dengan nilai t (0.656) memiliki nilai signifikansi $0.515/2 = 0.2575 > 0.05$ artinya H4 yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai tidak didukung. Hasil pengujian H5 menunjukkan kepuasan kerja memiliki nilai t (0.676) dengan nilai signifikansi $0.503/2 = 0.2515 > 0.05$ artinya H5 yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai tidak didukung. Nilai koefisien determinasi (Tabel 4), menunjukkan kemampuan yang rendah dari antededen dalam mempengaruhi variabel terikat pada model regresi kepuasan kerja dan model regresi kinerja pegawai.

Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis

	Inde.	Dep.	Unst.coef		T	Sig	Adj. R ²
			B	Std. Err.			
H1	Otonomi kerja	Kepuasan kerja	0.011	0.041	0.280	0.781	0.010
H2	Beban kerja		0.028	0.022	1.240	0.222	
H3	Otonomi kerja	Kinerja pegawai	0.383	0.211	1.817	0.076	0.012
H4	Beban kerja		0.075	0.114	0.656	0.515	
H5	Kepuasan kerja		0.068	0.100	0.676	0.503	

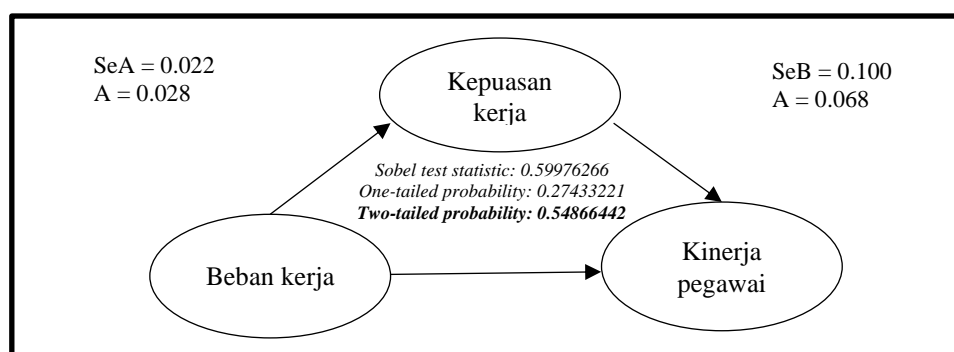
Sumber: Data primer 2023.

Hasil pengujian H6 pada Gambar 1 memperlihatkan nilai sobel statistik 0.249 (positif), memiliki nilai *one-tailed probability* $0.401 > 0.05$. Hasil pengujian H6 menunjukkan bahwa pengaruh otonomi kerja pada kinerja pegawai tidak dimediasi kepuasan kerja. Hasil pengujian H7 pada Gambar 2 memperlihatkan nilai sobel statistik 0.599 memiliki nilai *one-tailed probability* $0.27 > 0.05$. Hasil pengujian H7 menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai.



Sumber: Data Primer 2023

Gambar 1. Model mediasi 1



Sumber: Data primer 2023.

Gambar 2. Model mediasi 2

5. Pembahasan

Pengaruh otonomi kerja terhadap kepuasan kerja

Hasil pengujian H1 menunjukkan bahwa otonomi kerja tidak memengaruhi kepuasan kerja. Hasil pengujian ini tidak sejalan dengan temuan Novianti & Fuadiputra (2021) yang menyatakan bahwa otonomi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Perbedaan temuan diduga variasi tergantung pada konteks organisasi, pekerja dalam organisasi tersebut mungkin lebih menghargai variabel lain seperti lingkungan kerja yang mendukung atau kompensasi yang adil, penelitian ke depan dapat mengkaji lebih mendalam. Penelitian yang dilakukan oleh Agus Purwanto (2016) menemukan bahwa otonomi keuangan berpengaruh positif terhadap perubahan belanja. Tingkat ketergantungan yang masih tinggi terhadap pemerintah pusat melalui dana perimbangan mengakibatkan pendapatan asli daerah kurang signifikan dalam APBD. Penelitian Rizky Fauzan (2012), Hazem S. Kassem dan Ahmed M. 23 Sarhan (2013), serta Kalber dan Cenker (2008) juga telah membuktikan bahwa otonomi memiliki korelasi positif terhadap kepuasan atau prestasi kerja. Berdasarkan asumsi dan penelitian terdahulu diatas dapat dinyatakan bahwa otonomi memiliki keterkaitan dengan 8 prestasi kerja professional. Dalam penelitian ini diharapkan bahwa seseorang yang memiliki tingkat otonomi yang tinggi akan memiliki tingkat prestasi kerja yang tinggi juga.

Pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja

Hasil pengujian H2 menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kepuasan kerja organisasi. Hasil pengujian ini tidak sejalan dengan temuan terdahulu yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja (Fuadiputra & Rofida Novianti, 2021). Beberapa penelitian terdahulu melakukan penelitian mengenai beban kerja dan lingkungan kerja dimana diantaranya yang dilakukan oleh (Talo *et al.*, 2020) menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara



beban kerja dan kepuasan kerja. Hal ini menguatkan pandangan bahwa beban kerja masih merupakan faktor kepuasan kerja dari luar yang diperlukan.

Pengaruh otonomi kerja terhadap kinerja pegawai

Hasil pengujian H3 menunjukkan bahwa otonomi kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja kerja pegawai. Hasil pengujian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Imam *et al.* (2020), Mworira *et al.* (2021), Meilani *et al.* (2022), dan Deusdedit *et al.* (2022) yang mengatakan bahwa otonomi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pegawai. Ketika pegawai merasa memiliki kebebasan dan tanggung jawab yang lebih besar dalam pekerjaan mereka, maka mereka akan cenderung merasa bertanggungjawab untuk memanfaatkan fleksibilitas untuk mencapai hasil kerja yang baik. Otonomi mengurangi otoritas sehingga dapat menstimulasi kreativitas atau inovasi pendekatan baru atas solusi masalah pekerjaan.

Pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai

Hasil pengujian H4 memperlihatkan beban kerja tidak memiliki pengaruh signifikan pada kinerja pegawai. Hasil pengujian ini tidak sejalan dengan Pourteimour *et al.* (2021) bahwa beban kerja berpengaruh pada kinerja. Beban kerja seharusnya sesuai dengan tugas yang mengarah pada luaran yang diharapkan. Beban kerja individu yang tidak terkait dengan kinerja perusahaan menjadikan karyawan sibuk namun tidak mengarah pada perbaikan perusahaan. Hal tersebut diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Astuti (2017) dan Amboyo dkk (2015) dalam penelitiannya menunjukkan hasil bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

Hasil pengujian H5 memperlihatkan kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan pada kinerja kerja pegawai. Hasil pengujian tidak ini sejalan dengan temuan terdahulu yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Pancasila *et al.*, 2020). Diduga ada faktor lain yang lebih mempengaruhi kinerja, pegawai mungkin dapat lebih termotivasi oleh kompensasi, insentif, dan pengembangan karir. Hubungan kepuasan kerja dan kinerja juga dapat berubah seiring waktu, individu dapat merasakan kepuasan yang tinggi atau suatu hal pada periode lalu namun menganggap hal tersebut biasa pada saat ini.

Pengaruh otonomi kerja terhadap kinerja pegawai dengan mediasi kepuasan kerja.

Hasil pengujian H6 otonomi kerja memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Brunelle & Fortin (2021) mempresentasikan bahwa otonomi kerja berdampak positif terhadap kepuasan kerja, namun hal ini tidak terkonfirmasi dalam penelitian ini. Lebih lanjut Riyanto *et al.* (2021) menyatakan adanya kepuasan kerja mampu memperbaiki kinerja pegawai, namun hal ini juga tidak terkonfirmasi dalam temuan. Otonomi kerja dapat meningkatkan kinerja diduga tanpa harus melalui jalur kepuasan kerja. Masih dimungkinkan faktor-faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja, seperti motivasi intrinsik, atau kompensasi yang sesuai. Hasil Tran *et al.* (2021) menunjukkan bahwa terdapat interaksi bahwa adanya dukungan akan mengarah pada kinerja. Tempat kerja yang mendukung menciptakan otonomi kerja yang selanjutnya mempengaruhi motivasi intrinsik pegawai.

Pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai dimediasi kepuasan kerja

Hasil pengujian H7 menyatakan pengaruh beban pekerjaan pada kinerja tidak melalui kepuasan. Pendapat Juru & Wellem (2022) bahwa beban kerja adalah anteseden kinerja pegawai terkonfirmasi dalam penelitian ini. Lebih lanjut pendapat Badrianto & Ekhsan (2019) bahwa kepuasan mempengaruhi kinerja tidak sejalan dengan penelitian ini yang menegaskan hubungan mediasi beban-kepuasan-kinerja tidak terdukung. Beban kerja tinggi berakibat kelelahan fisik dan mental, yang tidak sepenuhnya diatasi kepuasan kerja. Karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, tetapi masih mengalami penurunan kinerja karena beban kerja tinggi.

6. Kesimpulan dan Saran

Penelitian ini menguji pengaruh otonomi dan beban kerja pada kinerja dengan kepuasan kerja sebagai mediator pada PT Tentrem Sido Rahayu Yogyakarta. Penelitian menemukan beban kerja mampu mempengaruhi secara positif pada kinerja individu. Dengan demikian organisasi dapat memanfaatkan



beban kerja untuk memperbaiki hasil kerja. Item yang masih mendapat nilai rendah yaitu pada beban kerja yaitu beban kerja di bawah tekanan waktu.

Otonomi dan beban kerja ditemukan tidak berpengaruh pada kepuasan kerja. Otonomi dan kepuasan kerja ditemukan tidak berpengaruh signifikan pada kinerja. Hasil pengujian mediasi menyatakan otonomi dan beban kerja tidak dimediasi kepuasan kerja pada pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Penelitian ke depan dapat menguji kembali untuk menganalisis lebih mendalam. Nilai koefisien determinasi dari variabel bebas kinerja masih rendah, penelitian di masa mendatang perlu menguji variabel lain yang tidak di jangkau pada penelitian ini misalnya motivasi kerja (Hassan *et al.*, 2020), kinerja akan meningkat ketika karyawan memiliki motivasi kerja tinggi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mampu memperkuat pengaruh otonomi kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambahkan variabel independen dan memilih variabel moderasi lain yang dapat memoderasi secara signifikan pengaruh variabel-variabel independen terhadap kinerja karyawan.

Saran

Perusahaan disarankan untuk mengevaluasi strategi manajemen karyawan, terutama terkait otonomi kerja dan beban kerja. Peningkatan kepuasan kerja harus menjadi fokus utama melalui program pelatihan dan peningkatan lingkungan kerja. Meskipun mediasi kepuasan kerja tidak terbukti, penelitian lebih lanjut bisa dilakukan. Pengelolaan beban kerja perlu diperhatikan dengan strategi efektif seperti penugasan yang seimbang. Terakhir, evaluasi metode penelitian juga diperlukan untuk memastikan hasil penelitian mencerminkan hubungan yang akurat antara variabel yang diteliti.

Daftar Pustaka

- Ahmed, A., Umar, S., & Shehzad, U. A. (2020). Effect of Job Autonomy, Workload and Organizational Support on Job Satisfaction: A comparison of public & private sector employees in Pakistan. *Journal of Xidian University*, 14(5), 1–15. <https://doi.org/10.37896/jxu14.5/282>
- Anees, R. T., Heidler, P., Cavaliere, L. P. L., & Nordin, N. A. (2021). Brain Drain in Higher Education. The Impact of Job Stress and Workload on Turnover Intention and the Mediating Role of Job Satisfaction at Universities. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1–8. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.849>
- Asrafiansyah, A., & Yusuf, A. (2023). "The Impact of Workload on Job Satisfaction among Employees." *International Journal of Business and Management*, 18(2), 45-60.
- Badrianto, Y., & Ekhsan, M. (2019). Effect of Work Environment and Job Satisfaction on Employee Performance in Pt. Nesinak Industries. *Management, and Accounting*, 2(1), 85–91.
- Brunelle, E., & Fortin, J. A. (2021). Distance Makes the Heart Grow Fonder: An Examination of Teleworkers' and Office Workers' Job Satisfaction Through the Lens of Self-Determination Theory. *SAGE Open*, 11(1). <https://doi.org/10.1177/2158244020985516>
- Charoensukmongkol, P. (2022). Supervisor-subordinate guanxi and emotional exhaustion: The moderating effect of supervisor job autonomy and workload levels in organizations. *Asia Pacific Management Review*, 27(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.05.001>
- Danendra, A. A. N. B., & Rahyuda, A. G. (2019). The Effect of Work Loads on Employee Performance With Job Satisfaction As A Mediation Variable. *Journal of Business Management and Economic Research*, 3(8), 40–49. <https://doi.org/10.29226/tr1001.2019.147>
- De Clercq, D., & Brieger, S. A. (2022). When Discrimination is Worse, Autonomy is Key: How Women Entrepreneurs Leverage Job Autonomy Resources to Find Work–Life Balance. *Journal of Business Ethics*, 177(3), 665–682. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04735-1>
- Deusdedit, B., Michael, M., & Solome, K. (2022). Job Autonomy and Employee Performance in Kampala Capital City Authority in Uganda. *Scholars Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*, 10(10), 473–476. <https://doi.org/10.36347/sjahss.2022.v10i10.004>
- Fuadiputra, I. R., & Rofida Novianti, K. (2021). The Effect of Work Autonomy and Workload on Job



- Satisfaction of Female Workers in the Banking Sector: Mediating the Role of Work Life Balance. *The Winners*, 21(2), 85–91. <https://doi.org/10.21512/tw.v2i1i2.6908>
- Hassan, M., Azmat, U., Sarwar, S., Adil, I. H., & Gillani, S. H. M. (2020). Impact of Job Satisfaction, Job Stress and Motivation on Job Performance : A Case from Private Universities of Karachi. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 9(2), 31–41. <https://doi.org/10.12816/0056346>
- Hutasuhut, I., & Reskino, R. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Iis, E. Y., Wahyuddin, W., Thoyib, A., Ilham, R. N., & Sinta, I. (2022). the Effect of Career Development and Work Environment on Employee Performance With Work Motivation As Intervening Variable At the Office of Agriculture and Livestock in Aceh. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBA)*, 2(2), 227–236. <https://doi.org/10.54443/ijebas.v2i2.191>
- Imam, S., Novandari, W., & W, S. Z. (2020). The Effect of Management Support, Job Autonomy and Adaptability on Employee Performance. *Advantages of International Sustainable Competitiveness*, Vol. 10(No. 1), 283–294.
- Inegbedion, H., Inegbedion, E., Peter, A., & Harry, L. (2020). Perception of Workload Balance and Employee Job Satisfaction in Work Organisations. *Heliyon*, 6(1), 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03160>
- Islam, T., Islam, R., Pitafi, A. H., Xiaobei, L., Rehmani, M., Irfan, M., & Mubarak, M. S. (2021). The impact of corporate social responsibility on customer loyalty: The mediating role of corporate reputation, customer satisfaction, and trust. *Sustainable Production and Consumption*, 25, 123–135. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.07.019>
- Jabagi, N., Croteau, A. M., Audebrand, L. K., & Marsan, J. (2019). Gig-workers' motivation: thinking beyond carrots and sticks. *Journal of Managerial Psychology*, 34(4), 192–213. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2018-0255>
- Janib, J., Rasdi, R. M., Omar, Z., Alias, S. N., Zaremohzzabieh, Z., & Ahrari, S. (2021). The Relationship between Workload and Performance of Research University Academics in Malaysia: The Mediating Effects of Career Commitment and Job Satisfaction. *Asian Journal of University Education*, 17(2), 85–99. <https://doi.org/10.24191/AJUE.V17I2.13394>
- Juru, P., & Wellem, I. (2022). The Effect of Workload on Employee Performance with Job Stress as Intervening Variable in the Land Agency Office of Sikka Regency. *International Conference of Business and Social Sciences*, 2(01), 623–633.
- Mangkumanegara, W. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Manzoor, F., Wei, L., Bányai, T., Nurunnabi, M., & Subhan, Q. A. (2019). An Examination of Sustainable HRM Practices on Job Performance: An Application of Training as a Moderator. *Sustainability (Switzerland)*, 11(8), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su11082263>
- Meilani, Y. F. C. P., Bernarto, I., & Nahar, F. H. (2022). The Relationship Between Autonomy, Workload, and Work-Life Balance to Job Performance of Female Lecturers At Private Universities During Pandemic Covid-19. *Journal of Applied Management (JAM)*, 20(3), 477–487. <http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2022.020.03.02>
- Msuya, M. S., & Kumar, A. B. (2022). The role of supervisor work-life support on the correlation between work autonomy, workload and performance: perspective from Tanzania banking employees. *Future Business Journal*, 8(1), 1–16. <https://doi.org/10.1186/s43093-022-00139-3>
- Munandar, A., Hermawan, A., & Syihabudhin. (2022). Effect of Workload and Organizational Justice on Employee Performance through Job Satisfaction (Case Study On Employees Of Perumda Air Minum Tugu Tirta , Malang). *International Journal of Economy, Education and Entrepreneurship*, 2(2), 356–366. <https://doi.org/10.53067/ije3.v2i2>



- Munandar, A., Musnadi, S., & Sulaiman. (2019). The Effect of Work Stress, Work Load and Work Environment on Job Satisfaction And It's Implication on The Employee Performance of Aceh Investment And One Stop Services Agency. *EAI*, 1–9. <https://doi.org/10.4108/eai.3-10-2018.2284357>
- Mworira, L. N., Wachira, W., & Mwaura, P. (2021). Job Autonomy and Employee Performance in the County Government of Isiolo, Kenya. *European Journal of Social Sciences Studies*, 6(6), 23–37. <https://doi.org/10.46827/ejsss.v6i6.1129>
- Novianti, K. R., & Fuadiputra, I. R. (2021). The Effect of Job Autonomy on Turnover Intention: Mediation Role of Work-Life Balance, and Job Satisfaction in the Banking Sector. *International Journal of Social Science and Business*, 5(4), 490. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v5i4.38855>
- Pancasila, I., Haryono, S., & Sulisty, B. A. (2020). Effects of Work Motivation and Leadership toward Work Satisfaction and Employee Performance: Evidence from Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 387–397. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.387>
- Phillips, C. (2020). Relationships between workload perception, burnout, and intent to leave among medical-surgical nurses. *International Journal of Evidence-Based Healthcare*, 18(2), 265–273. <https://doi.org/10.1097/XEB.0000000000000220>
- Pourteimour, S., Yaghmaei, S., & Babamohamadi, H. (2021). The Relationship Between Mental Workload and Job Performance Among Iranian Nurses Providing Care to COVID-19 Patients: A Cross-Sectional Study. *Journal of Nursing Management*, 29(6), 1723–1732. <https://doi.org/10.1111/jonm.13305>
- Pratama, E. N., Suwarni, E., & Handayani, M. A. (2022). The Effect Of Job Satisfaction And Organizational Commitment On Turnover Intention With Person Organization Fit As Moderator Variable. *Aptisi Transactions on Management (ATM)*, 6(1), 74–81. <https://doi.org/10.33050/atm.v6i1.1722>
- Purwanti, E. (2021). Preparing the Implementation of Merdeka Belajar – Kampus Merdeka Policy in Higher Education Institutions. *Atlantis Press*, 518, 384–391. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210120.149>
- Rahmat, Ramly, M., Mallongi, S., & Kalla, R. (2019). The Leadership Style Effect on The Job Satisfaction and The Performance. *Asia Pacific Journal of Management and Education (APJME)*, 2(1), 1–13. <https://doi.org/10.32535/apjme.v2i1.376>
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162–174. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Schiff, M., & Leip, L. (2019). The Impact of Job Expectations, Workload, and Autonomy on Work-Related Stress Among Prison Wardens in the United States. *Criminal Justice and Behavior*, 46(1), 136–153. <https://doi.org/10.1177/0093854818802876>
- Silaen, J. P., et al. (2021). "Job Satisfaction as a Mediator in the Influence of Leadership Styles and Compensation on Employee Performance." *International Journal of Business and Management*, 16(8), 112-128.
- Siswanto, S., Supriyanto, A. S., Ni'mah, U., Asnawi, N., & Wekke, I. S. (2019). Does a workload influence the performance of bank employees? *Management Science Letters*, 9(5), 639–650. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.2.007>
- Tran, L. T. T., Thi Vinh Hien, H., & Baker, J. (2021). When supportive workplaces positively help work performance. *Baltic Journal of Management*, 16(2), 208–227. <https://doi.org/10.1108/BJM-06-2020-0220>