

The Effect Of Leadership And Workload On Performance Through Employees' Job Satisfaction

Pengaruh Kepemimpinan Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai

Pramujo^{1*}, Suhana²

Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Stikubank Semarang^{1,2}

pramujorembang@gmail.com¹, suhana@edu.unisbank.ac.id²

*Corresponding Author

ABSTRACT

This research to determine the influence of leadership (X1) and workload (X2) on performance (Y2) through job satisfaction (Y1) of employees of the Rembang Regency Regional Disaster Management Agency. The type of research is quantitative with a descriptive survey form. Research design with a causal pattern. The population is 170 employees at the Rembang Regency Regional Disaster Management Agency Office using a purposive sampling technique. The sample size was 126 respondents. The data collection method uses a questionnaire. Data analysis techniques include validity, reliability, t-test and mediation tests using path analysis and Sobel test. Data analysis using SPSS 25.0. The results of hypothesis testing show that leadership has a significant positive effect on job satisfaction. Workload has a significant negative effect on job satisfaction. Leadership has a significant positive effect on employee performance. Workload has a significant negative effect on employee performance. Job satisfaction has a significant positive effect on employee performance. Job satisfaction does not mediate the influence of leadership on employee performance. Job satisfaction mediates the effect of workload on employee performance.

Keywords: Leadership, Workload, Job Satisfaction, Employee Performance.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Kepemimpinan (X1) dan Beban Kerja (X2) terhadap Kinerja (Y2) melalui Kepuasan Kerja (Y1) Pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Rembang. Jenis penelitian adalah kuantitatif dengan bentuk deskriptif survey. Desain penelitian dengan pola kausal. Populasi adalah pegawai di Kantor Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Rembang yang berjumlah 170 orang dengan teknik sampling *Purposive Sampling*. Besar sampel sebanyak 126 responden. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Teknik analisis data meliputi uji validitas, reliabilitas, uji-t, dan uji mediasi menggunakan analisis jalur dan uji Sobel. Analisis data menggunakan SPSS 25,0. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Beban Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai.

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia dalam instansi berperan penting untuk mencapai keberhasilan dalam menjalankan tugas untuk mewujudkan tujuan instansi (Panggabean 2020). Instansi akan mengalami kendala apabila tidak memiliki pegawai yang kurang kompeten dan kinerja buruk. Pegawai dituntut memiliki kinerja yang maksimal dan instansi harus dapat memenuhi apa yang menjadi hak pegawainya (Siagian 2020). Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya berdasarkan kesungguhan

bekerja (Kasmir 2018). Keberhasilan organisasi tergantung pada aspek kinerja. Untuk mencapai kinerja yang baik, maka organisasi harus dapat mengetahui faktor yang mempengaruhinya (Bangun 2020).

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, salah satunya kepemimpinan (Sinambela 2018). Perilaku kepemimpinan berhubungan dengan keterlibatan pegawai dan kinerja organisasi seperti yang dirasakan oleh pegawai (Kleeff, Harten, and Knies 2024). Pengaruh kepemimpinan meningkatkan kinerja bawahan (Haan, Foeh, and Manafe 2022). Penelitian sebelumnya yang dilakukan (Derwana et al. 2021), (Putra 2021) dan (Prasetyo 2022) membuktikan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kepemimpinan yang efektif dapat mengarahkan pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Penelitian (Sürücü, Maslakçi, and Sesen 2022) membuktikan semakin baik kepemimpinan, semakin baik pula kinerja. Berbeda dengan penelitian (Sari and Martha 2022) mendapatkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Penelitian lain disebutkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi beban kerja, sebagaimana penelitian bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Suryani et al. 2021). Beban kerja merupakan kondisi dari pekerjaan dengan uraian tugasnya yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu. Beban kerja berupa beban fisik dan mental yang mempengaruhi kinerja pegawai (Munandar 2020). Penelitian (Ohorela 2022), (Bartram et al. 2023) dan (Rahayu et al. 2021; Ratnaningtyas et al. 2020; Rolos et al. 2018) membuktikan beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja. Penelitian (Siburian et al 2021) juga membuktikan beban kerja dan stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja. Sedangkan penelitian (Rohman and Ichsan 2021), (Wijaya 2020) dan (Hariroh et al. 2022) membuktikan beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian yang tidak konsisten memberikan indikasi adanya variabel mediasi. Dari revidu hasil penelitian terdahulu, kepuasan kerja bisa memediasi pengaruh kepemimpinan pada kinerja pegawai. Peran kepuasan kerja ini menjadi penghubung (intervening) antara kepemimpinan dan beban kerja, sebagaimana penelitian (Wulandari, Roesdi, and Tyasiningsih 2022) mendapatkan bahwa kepemimpinan dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Penelitian (Pawirosumarto, Sarjana, and Gunawan 2022) mendapatkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Penelitian (Uma and Swasti 2024) mendapatkan kepuasan kerja memediasi negatif signifikan beban kerja terhadap kinerja. Penelitian (Antoro and Widiastuti 2023) mendapatkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan memediasi hubungan beban kerja terhadap kinerja pegawai. Jadi kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja, sehingga perhatian manajemen terhadap kepuasan kerja harus ditingkatkan (Hairunnisa and Ali 2022).

Penilaian kinerja sangat penting untuk mengevaluasi rata-rata penilaian kinerja pegawai di BPBD Kabupaten Rembang. Hasil evaluasi kerja pegawai tahun 2023 kepada 10 pegawai dari 170 orang dijelaskan sebagaimana pada tabel berikut;

Tabel 1 Evaluasi Kinerja Pegawai

Indikator Kerja	Penilaian Kinerja Pegawai										Target
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Hasil Kerja											
Verifikasi SPP dan SPM	97%	92%	91%	99%	98%	97%	90%	91%	93%	92%	100%
Pelayanan Umum	83%	81%	84%	81%	83%	80%	82%	86%	83%	88%	85%
Rencana dan Program Kerja	89%	92%	90%	92%	89%	91%	90%	91%	90%	91%	90%
Pengendalian Internal	89%	86%	91%	88%	89%	89%	91%	90%	89%	89%	90%
Pengelolaan Kekayaan Daerah	89%	89%	89%	90%	89%	89%	89%	90%	91%	89%	90%
Pembinaan Administrasi	91%	93%	91%	93%	91%	93%	91%	93%	91%	93%	90%

Tambahan											
Berorientasi Pelayanan	94%	91%	92%	91%	94%	91%	92%	91%	94%	91%	90%
Akuntabel	85%	89%	89%	89%	85%	89%	89%	89%	85%	89%	90%
Kompeten	86%	86%	86%	86%	86%	86%	86%	86%	86%	86%	90%
Harmonis	87%	91%	87%	91%	87%	91%	87%	91%	87%	91%	90%
Loyal	92%	89%	92%	90%	92%	89%	92%	90%	92%	89%	90%
Adaptif	93%	88%	93%	89%	93%	88%	93%	89%	93%	88%	90%
Kolaboratif	92%	92%	92%	91%	92%	92%	92%	91%	92%	92%	90%
Perilaku kerja	83%	91%	92%	88%	86%	87%	92%	88%	89%	90%	90%

Sumber : Data BPPD Kabupaten Rembang Tahun 2024.

Berdasarkan tabel tersebut didapatkan bahwa indikator kinerja pegawai BPBD Kabupaten Rembang berdasarkan hasil kerja dan tambahan didapatkan beberapa pegawai belum mencapai target yang diharapkan. Hasil penilaian kinerja menunjukkan beberapa indikator yang masih dibawah target. Berdasarkan *research gap* dan adanya fenomena *gap*, maka dapat diajukan penelitian dengan judul Pengaruh Kepemimpinan dan Beban Kerja terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Pegawai.

2. Tinjauan Pustaka

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja pegawai atau *performance* merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan aktivitas hasil kerja, pencapaian tugas dimana istilah tugas berasal dari pemikiran aktivitas yang dibutuhkan oleh pekerjaan (Hasibuan 2018). Kinerja pegawai adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan (Mangkunegara 2020).

Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan (2018:91) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Menurut (Alwi 2020) kepuasan diluar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati diluar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya. Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara jasa dengan pelaksanaan pekerjaan.

Kepemimpinan

Leadership atau kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahan (Tampubolon 2020). Kepemimpinan pada hakikatnya adalah, proses memengaruhi atau memberi contoh dari pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi, seni memengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerja sama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama, kemampuan untuk memengaruhi, memberi inspirasi dan mengarahkan tindakan seseorang untuk mencapai tujuan yang diharapkan, melibatkan tiga hal yaitu pemimpin, pengikut dan situasi tertentu dan kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan (Rivai 2018).

Beban Kerja

Beban kerja dapat didefinisikan sebagai frekuensi rata-rata kegiatan dari pekerja dalam waktu tertentu. Menurut Menpan beban kerja adalah sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh unit organisasi atau pemegang jabatan dalam organisasi dalam kurun waktu tertentu (Sinambela 2018). Definisi lain dikemukakan oleh Gopher dan Doncin yang mendefinisikan beban kerja sebagai satu konsep yang timbul karena adanya keterbatasan yang dimiliki dalam menerima dan memproses informasi dalam mengerjakan tugas yang diberikan individu diharapkan mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan kriteria atau standar yang telah ditentukan organisasi, namun dengan adanya kekurangan atau keterbatasan individu tersebut mampu menghambat pencapaian hasil kerja pada standar yang ditentukan.

Hubungan antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Kepemimpinan pada kinerja pegawai

Kepemimpinan merupakan cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya dalam rangka meningkatkan motivasi kerja, membentuk budaya kerja dan kepuasan kerja (Mangkunegara, 2020). Pemimpin diakui apabila dapat memberikan pengaruh kepada bawahannya untuk selalu meningkatkan kinerja mereka (Effendi and Azhar 2021). Penelitian (Prasetyani 2023) mendapatkan adanya pengaruh positif signifikan antara variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Penelitian (Kleeff et al. 2024) dan (Al-Amin and Utami 2021) mengkonfirmasi bahwa perilaku kepemimpinan berhubungan dengan keterlibatan karyawan dan kinerja organisasi. Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya apabila kepemimpinan semakin baik, maka kinerja pegawai semakin meningkat (Kustya and Nugraheni 2020). Penelitian (Prasetyani 2023), (Astuti and Puji 2020) juga mendapatkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan kajian teori dan penelitian sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah; H1 : Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh beban kerja pada kinerja pegawai

Implementasi kinerja individu terlihat dari kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan (Sunyoto 2018). Adanya beban kerja sering membuat pegawai mengalami kendala dalam bekerja. Beban kerja ini akan menurunkan motivasi kerja sehingga akan mempengaruhi kinerja (Handoko, 2019). Penelitian (Hariroh et al. 2022) mendapatkan hasil bahwa beban kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian (Prasetyani 2023) disebutkan terdapat pengaruh positif signifikan antara variabel beban kerja terhadap kinerja karyawan dengan persamaan regresi linear sederhana adalah $Y = 17,053 + 0,553X_1$. Penelitian sebelumnya mendapatkan bahwa Beban Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Suryani et al. 2021). Penelitian (Putra, Purwanto, and Suci 2021) mendapatkan beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian (Antoro and Widiastuti 2023) dan (Lestari, Liana, and Aquinia 2020) mendapatkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan kajian teori dan penelitian sebelumnya, maka hipotesis penelitian ini adalah;

H2 : Beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh kepemimpinan pada kepuasan kerja

Kepemimpinan yang efektif juga akan meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Pegawai yang mempunyai kepuasan kerja juga akan terdorong untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka (Panggabean 2020). Penelitian sebelumnya didapatkan bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja meliputi kepemimpinan (Hartono 2018). Penelitian oleh (Haan et al. 2022) mendapatkan gaya kepemimpinan berdampak bagi kepuasan kerja. Penelitian lain yang dilakukan (Ramadhan, Pongtuluran, and Wahyuni 2020) juga

membuktikan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini menjelaskan dengan kepemimpinan yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian (Maini and Tanno 2021), (Archia and Rozak 2022) dan (Jopanda 2021) juga membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan kajian teori dan penelitian sebelumnya, maka hipotesis penelitian ini adalah;

H3 : Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh beban kerja pada kepuasan kerja

Beban kerja adalah suatu kondisi dari pekerjaan dengan uraian tugasnya yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu. Setiap pekerjaan yang dilakukan seseorang merupakan beban kerja baginya, beban tersebut tergantung bagaimana orang tersebut bekerja sehingga disebut sebagai beban kerja (Hairunnisa and Ali 2022). Penelitian (Lastuti and Febriana 2022) dan (Megaster, Arumningtyas, and Trisafidaningsih 2021) mendapatkan beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian lain (Maini and Tanno 2021) dan (Caniago and Mustafa 2023) mendapatkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian (Antoro and Widiastuti 2023), (Iswardhani 2021) dan (Wulandari et al. 2022) mendapatkan beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian (Uma and Swasti 2024) juga mendapatkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan kajian teori dan penelitian sebelumnya, maka hipotesis penelitian ini adalah;

H4 :Beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh kepuasan kerja pada kinerja

Organisasi perlu memperhatikan faktor yang mempengaruhi kinerja, diperlukan peran organisasi dalam meningkatkan kinerja yang efektif dan efisien, untuk mendorong terciptanya sikap dan tindakan yang profesional dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai bidang dan tanggung jawab masing-masing yaitu dengan memperhatikan kepuasan kerja (Siagian 2018). Penelitian (Muslimin 2020) dan (Setiawan and Widjaja 2020) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian (Garaika 2020), (Hanifah 2020) dan (Atika et al. 2023) membuktikan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian (Tias et al. 2021) (Putra et al. 2021) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. (Alfreth et al. 2021) juga membuktikan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, semakin tinggi kinerja pegawai. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) pegawai harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, motivasi, kecintaan, dan kedisiplinan pegawai meningkat. Berdasarkan kajian teori dan penelitian sebelumnya, maka hipotesis penelitian ini adalah;

H5: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Pengaruh mediasi kepuasan kerja pada hubungan antara kepemimpinan dan kinerja pegawai

Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap pegawai dalam suatu organisasi baik itu berupa organisasi bisnis maupun organisasi non bisnis, kepemimpinan menjadi faktor penting yang menentukan kelangsungan atau keberlanjutan organisasi tersebut (Mangkuprawira 2019). Penelitian (Pawirosumarto et al. 2022) mendapatkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Penelitian (Pio 2022) dan (Alwali and Alwali 2022) menyebutkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Penelitian (Sari and Rokhmi Fuadati 2022) menyebutkan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja melalui variabel intervening kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga menjadi intervening budaya kerja kinerja pegawai (Deccasari 2020). Penelitian lain didapatkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja (Sari and Rokhmi

Fuadati 2022). Berdasarkan kajian teori dan penelitian sebelumnya, maka hipotesis penelitian ini adalah;

H6: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Pengaruh mediasi kepuasan kerja pada hubungan antara beban kerja dan kinerja pegawai

Kepemimpinan transformasional diterjemahkan ke dalam peningkatan upaya kerja kreatif diantara pegawai, karena mereka mengadopsi pendekatan berbasis tindakan dalam bekerja. Beban kerja menjadi penentu kepuasan kerja, yang mana sebagai faktor yang menentukan peningkatan kinerja adalah beban kerja (Clercq and Mustafa 2023). Peran kepuasan kerja ini menjadi penghubung (intervening) antara kepemimpinan dan beban kerja, sebagaimana penelitian (Wulandari et al. 2022) mendapatkan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Penelitian (Uma and Swasti 2024) mendapatkan bahwa kepuasan kerja memediasi negatif signifikan beban kerja terhadap kinerja. Penelitian (Antoro and Widiastuti 2023) mendapatkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan mampu memediasi hubungan antara beban kerja terhadap kinerja pegawai.

H7: Beban kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

3. Metode Penelitian

Jenis penelitian adalah kuantitatif dengan bentuk deskriptif survey. Desain penelitian dengan pola kausal. Populasi adalah pegawai di Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Rembang yang berjumlah 170 orang dengan teknik sampling *Purposive Sampling*. Besar sampel sebanyak 126 responden. Metode pengumpulan data serta menggunakan kuesioner. Teknik analisis data meliputi uji validitas, reliabilitas, uji-t, dan uji mediasi menggunakan analisis jalur dan uji Sobel. Analisis data dilakukan menggunakan SPSS 25,0.

4. Hasil dan Pembahasan

Hasil Penelitian

a. Deskripsi Karakteristik Responden

Tabel 2. Deskripsi Karakteristik Responden

Umur	Frekuensi	Prosentase
≤ 30 Tahun	6	4.8
30-35 Tahun	19	15.1
36-40 Tahun	70	55.6
> 40 Tahun	31	24.6
Jenis Kelamin		
Laki-laki	74	58.7
Perempuan	52	41.3
Pendidikan		
SLTA	8	6.3
Diploma	20	15.9
Sarjana	91	72.2
Magister	7	5.6
Masa Kerja		
< 5 Tahun	8	6.3
5-10 Tahun	59	46.8
> 10 Tahun	59	46.8
Total	126	100.0

Berdasarkan Tabel tersebut, dapat diketahui bahwa jumlah responden dengan umur ≤ 30 tahun sebanyak 6 responden (4,8%), umur 30-35 tahun sebanyak 19 responden (15,1%), umur 36-40 tahun sebanyak 70 responden (55,6%) dan umur > 40 tahun sebanyak 31 responden (24,6%). Jenis kelamin laki-laki sejumlah 74 responden (58,7%) dan responden perempuan sebanyak 52 responden (41,3%). Pendidikan didapatkan 8 responden (6,3%) lulusan SLTA, sebanyak 20 responden (15,9%) lulusan diploma, sebanyak 91 responden (72,2%) lulusan sarjana dan sebanyak 7 responden (5,6%) lulusan magister. Masa kerja < 5 tahun sebanyak 8 responden (6,3%), masa kerja antara 5-10 tahun sebanyak 59 responden (46,8%) dan masa kerja > 10 tahun sebanyak 59 responden (46,8%).

b. Deskripsi Variabel

1) Kepemimpinan (X1)

Tabel 3. Deskripsi Variabel Kepemimpinan

Indikator	N	Minimum	Maximum	Mean
X1_1	126	1	5	3.63
X1_2	126	1	5	3.75
X1_3	126	1	5	3.60
X1_4	126	2	5	3.87
X1_5	126	1	5	3.87
X1_6	126	2	5	3.90
X1_7	126	1	5	3.89
X1_8	126	1	5	3.81
X1_9	126	1	5	3.92
Rata-Rata				3,80

Sumber : Data Primer 2024.

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa hasil analisis deskriptif variabel Kepemimpinan (X₁) mendapatkan rata-rata skor 3,80 (dibulatkan 4) yang menggambarkan responden mempersepsikan setuju atau memiliki orientasi dukungannya atas indikator Kepemimpinan. Nilai mean tertinggi pada indikator X1.6 sebesar 3,90 dan mean terendah adalah X1.2 sebesar 3,60.

2) Beban Kerja (X2)

Tabel 4. Deskripsi Variabel Beban Kerja

Indikator	N	Minimum	Maximum	Mean
X2_1	126	1	5	2.11
X2_2	126	1	5	2.10
X2_3	126	1	5	2.21
X2_4	126	1	5	2.25
X2_5	126	1	5	2.22
X2_6	126	1	4	2.15
X2_7	126	1	4	2.08
X2_8	126	1	4	2.10
Rata-rata				2,15

Sumber : Data Primer 2024.

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa hasil analisis deskriptif variabel beban kerja (X_2) mendapatkan rata-rata skor 2,15 (dibulatkan 2) yang menggambarkan responden mempersepsikan tidak setuju atau memiliki orientasi untuk tidak mendukung atas indikator beban kerja. Nilai mean tertinggi pada indikator X2.4 sebesar 2,25 dan mean terendah adalah X2.7 sebesar 2,08.

3) Kepuasan Kerja (Y1)

Tabel 5. Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

Indikator	N	Minimum	Maximum	Mean
Y1_1	126	1	5	3.80
Y1_2	126	1	5	3.77
Y1_3	126	1	5	3.71
Y1_4	126	2	5	3.84
Y1_5	126	1	5	3.59
Y1_6	126	1	5	3.79
Y1_7	126	1	5	3.69
Y1_8	126	1	5	3.82
Y1_9	126	1	5	3.82
Y1_10	126	2	5	3.92
Y1_11	126	2	5	3.85
Y1_12	126	1	5	3.79
Y1_13	126	1	5	3.67
Y1_14	126	1	5	3.87
Y1_15	126	1	5	3.83
Y1_16	126	2	5	3.82
Y1_17	126	1	5	3.67
Y1_18	126	1	5	3.82
Y1_19	126	1	5	3.75
Rata-rata				3,78

Sumber : Data Primer 2024.

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa hasil analisis deskriptif variabel kepuasan kerja (Y_1) mendapatkan rata-rata skor 3,78 (dibulatkan 4) yang menggambarkan responden mempersepsikan setuju atau memiliki orientasi dukungannya atas indikator kepuasan kerja. Hasil diskripsi jawaban tersebut juga diketahui bahwa nilai mean terendah pada indikator Y1.5 sebesar 3,59 dan mean tertinggi adalah Y1_10 sebesar 3,92.

4) Kinerja (Y2)

Tabel 6. Deskripsi Variabel Kinerja

Indikator	N	Minimum	Maximum	Mean
Y2_1	126	1	5	3.79
Y2_2	126	2	5	3.83
Y2_3	126	1	5	3.67
Y2_4	126	2	5	3.89
Y2_5	126	1	5	3.95
Y2_6	126	2	5	3.89
Y2_7	126	1	5	3.87
Y2_8	126	1	5	3.82
Y2_9	126	1	5	3.75
Y2_10	126	1	5	3.75
Y2_11	126	1	5	3.67
Y2_12	126	2	5	3.90
Y2_13	126	2	5	3.90
Y2_14	126	1	5	3.90
Y2_15	126	1	5	3.90
Y2_16	126	1	5	3.78
Y2_17	126	1	5	3.88
Y2_18	126	1	5	3.75
Y2_19	126	1	5	3.72
Rata-rata				3,82

Sumber : Data Primer 2024.

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa hasil analisis deskriptif variabel kinerja (Y₂) mendapatkan rata-rata skor 3,82 (dibulatkan 4) yang menggambarkan responden mempersepsikan setuju atau memiliki orientasi dukungannya atas indikator kinerja pegawai. Nilai mean tertinggi pada indikator Y2_5 sebesar 3,95 dan mean terendah adalah Y2_3 sebesar 3,67.

c. Uji Validitas

Tabel 7. Uji Validitas

Variabel	KMO	Indikator	Componen Matrix (Loading Factor)	Keterangan
Kepemimpinan (X1)	0,914	X1_1	.798	Valid
		X1_2	.775	Valid
		X1_3	.826	Valid
		X1_4	.801	Valid
		X1_5	.802	Valid
		X1_6	.776	Valid
		X1_7	.811	Valid
		X1_8	.760	Valid
		X1_9	.824	Valid
Beban Kerja (X2)	0,918	X2_1	.806	Valid
		X2_2	.753	Valid
		X2_3	.777	Valid
		X2_4	.787	Valid
		X2_5	.762	Valid

		X2_6	.804	Valid
		X2_7	.829	Valid
		X2_8	.791	Valid
Kepuasan Kerja (Y1)	0,943	Y1_1	.769	Valid
		Y1_2	.817	Valid
		Y1_3	.808	Valid
		Y1_4	.822	Valid
		Y1_5	.714	Valid
		Y1_6	.720	Valid
		Y1_7	.785	Valid
		Y1_8	.803	Valid
		Y1_9	.815	Valid
		Y1_10	.744	Valid
		Y1_11	.769	Valid
		Y1_12	.747	Valid
		Y1_13	.717	Valid
		Y1_14	.831	Valid
		Y1_15	.766	Valid
		Y1_16	.775	Valid
		Y1_17	.789	Valid
		Y1_18	.756	Valid
		Y1_19	.764	Valid
Kinerja (Y2)	0,881	Y2_1	.682	Valid
		Y2_2	.710	Valid
		Y2_3	.804	Valid
		Y2_4	.799	Valid
		Y2_5	.840	Valid
		Y2_6	.776	Valid
		Y2_7	.797	Valid
		Y2_8	.751	Valid
		Y2_9	.747	Valid
		Y2_10	.762	Valid
		Y2_11	.768	Valid
		Y2_12	.827	Valid
		Y2_13	.800	Valid
		Y2_14	.806	Valid
		Y2_15	.788	Valid
		Y2_16	.788	Valid
		Y2_17	.817	Valid
		Y2_18	.736	Valid
		Y2_19	.780	Valid

Sumber : Data Diolah 2024.

Berdasarkan perhitungan diatas maka dapat dijelaskan nilai Nilai *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO-MSA) dari variabel yang diteliti > 0,50 maka nilai tersebut telah memenuhi kecukupan sampel. Data pada tabel tersebut juga menunjukkan bahwa semua indikator variabel yang diteliti adalah valid karena nilai *loading factor* lebih dari 0,4. Hasil uji validitas mengindikasikan indikator yang digunakan dalam penelitian ini memadai dan valid untuk menganalisis pengaruh terhadap variabel-variabel lain yang diteliti. Hasil ini memperkuat keandalan instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel Kepemimpinan (X1), Beban Kerja (X2), Kepuasan Kerja (Y1) dan Kinerja (Y2).

d. Uji Reliabilitas

Tabel 8. Diskriminant Validity

No	Variabel	Nilai Cronbach's Alph	Keterangan
1.	Kepemimpinan	0,927	Reliabel
2.	Beban Kerja	0,913	Reliabel
3.	Kepuasan Kerja	0,962	Reliabel
4.	Kinerja	0,963	Reliabel

Sumber : Data Diolah 2024.

Berdasarkan Tabel tersebut dapat diketahui bahwa nilai *Cronbach's Alpha* variabel penelitian, semuanya lebih besar dari kriteria yaitu 0,7. Dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini sudah reliabel. Setelah diketahui bahwa instrument penelitian telah valid dan *reliable*.

e. Uji Hipotesis

Tabel 9. Model Summary Pengaruh Kepemimpinan (X1) dan Beban Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y1)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.964 ^a	.930	.929	3.261

a. Predictors: (Constant), X2_Beban_Kerja, X1_Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Y1_Kepuasan

Sumber : Data Diolah 2024.

Hasil analisis mendapatkan koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) sebesar 0.929. Hal ini dapat diartikan bahwa pengaruh variabel Kepemimpinan (X1) dan Beban Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y1) sebesar 92,9%, sedangkan sisanya sebesar 7,1% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak ada dalam penelitian ini.

Tabel 10. Model Anova Pengaruh Kepemimpinan (X1) dan Beban Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y1)

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17394.514	2	8697.257	817.682	.000 ^a
	Residual	1308.288	123	10.636		
	Total	18702.802	125			

a. Predictors: (Constant), X2_Beban_Kerja, X1_Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Y1_Kepuasan

Sumber : Data diolah 2024.

Tabel ANOVA menunjukkan nilai F 817,682 dan nilai sig. 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai $p(0,000) < 0,05$ dan nilai F hitung $> F$ tabel maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Secara simultan ada pengaruh signifikan antara Kepemimpinan (X1) dan Beban Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y1).

Tabel 11. Coefficients Pengaruh Kepemimpinan (X1) dan Beban Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y1)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	29.360	4.486		6.546	.000
X1_Kepemimpinan	1.543	.087	.744	17.790	.000
X2_Beban_Kerja	-.602	.099	-.255	-6.083	.000

a. Dependent Variable: Y1_Kepuasan

Sumber : Data diolah 2024.

Berdasarkan analisis tabel diketahui pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja mendapatkan nilai sig. $0,000 < 0,05$ dan nilai koefisien (0,744) sehingga hipotesis diterima, yaitu kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengaruh antara beban kerja terhadap kepuasan kerja didapatkan nilai sig. $0,000 < 0,05$ dan nilai koefisien (-0,255) yang menunjukkan hipotesis diterima, yaitu beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Tabel 12. Model Summary Pengaruh Kepemimpinan (X1) Beban Kerja (X2) dan Kepuasan Kerja (Y1) terhadap Kinerja (Y2)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.985 ^a	.970	.969	2.153

a. Predictors: (Constant), Y1_Kepuasan, X2_Beban_Kerja, X1_Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Y2_Kinerja

Sumber : Data Diolah 2024.

Berdasarkan hasil analisis regresi linier, koefisien korelasi (R) sebesar 0.985 termasuk pada kategori kekuatan hubungan sangat kuat (Sugiyono, 2020:143). Dapat disimpulkan adanya pengaruh yang sangat kuat antara variabel Kepemimpinan (X1) Beban Kerja (X2) dan Kepuasan Kerja (Y1) terhadap Kinerja (Y2). Hasil analisis juga mendapatkan koefisien determinasi (Adjusted R Square) sebesar 0.969. Hal ini dapat diartikan bahwa pengaruh variabel Kepemimpinan (X1) Beban Kerja (X2) dan Kepuasan Kerja (Y1) terhadap Kinerja (Y2) sebesar 96,9%, sedangkan sisanya sebesar 3,1% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak ada dalam penelitian ini.

Tabel 13. Model Anova Pengaruh Kepemimpinan (X1) Beban Kerja (X2) dan Kepuasan Kerja (Y1) terhadap Kinerja (Y2)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	18042.111	3	6014.037	1.298E3	.000 ^a
Residual	565.357	122	4.634		
Total	18607.468	125			

a. Predictors: (Constant), Y1_Kepuasan, X2_Beban_Kerja, X1_Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Y2_Kinerja

Sumber : Data diolah 2024.

Tabel ANOVA menunjukkan nilai F sebesar 1298,3 dan nilai sig. 0,000. Hasil hitung ANOVA tersebut menunjukkan bahwa nilai $p (0,000) < 0,05$ dan nilai F hitung $> F$ tabel maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Secara simultan ada pengaruh signifikan antara Kepemimpinan (X1) Beban Kerja (X2) dan Kepuasan Kerja (Y1) terhadap Kinerja (Y2).

Tabel 14. Coefficients Pengaruh Kepemimpinan (X1) Beban Kerja (X2) dan Kepuasan Kerja (Y1) terhadap Kinerja (Y2)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	11.807	3.438		3.434	.001
X1_Kepemimpinan	.925	.108	.447	8.550	.000
X2_Beban_Kerja	-.232	.074	-.098	-3.113	.002
Y1_Kepuasan	.461	.060	.463	7.753	.000

a. Dependent Variable: Y2_Kinerja

Sumber : Data diolah 2024.

Berdasarkan analisis regresi mendapatkan nilai p (0,000) dengan nilai koefisien (0,447) yang menunjukkan hipotesis 3 (H3) diterima, yaitu kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis regresi mendapatkan nilai p (0,002) dengan nilai koefisien (-0,098) yang menunjukkan hipotesis 4 (H4) diterima, yaitu beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis regresi mendapatkan nilai p (0,000) dengan nilai koefisien (0,463) yang menunjukkan hipotesis 5 (H5) diterima, yaitu kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Analisis Mediasi

1) Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening

Hasil persamaan tersebut diketahui bahwa pengaruh langsung (X1-Y2) mendapatkan koefisien (0,447). Pengaruh (Y1-Y2) mendapatkan koefisien (0,463). Pengaruh X1-Y1 mendapatkan koefisien 0,744 sehingga diketahui pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) sebesar $(0,744 \times 0,463) = 0,344$. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung (0,446) lebih besar dari pengaruh tidak langsung (0,344) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 6 (H6) ditolak, yaitu kepuasan kerja secara signifikan belum mampu menjadi variabel intervening pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

2) Pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening

Hasil persamaan tersebut diketahui bahwa pengaruh langsung (X2-Y2) mendapatkan koefisien (-0,098). Pengaruh (Y1-Y2) mendapatkan koefisien (0,463). Pengaruh X2-Y1 mendapatkan koefisien -0,255. Diketahui pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) sebesar $(-0,255 \times 0,463) = -0,118$. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung (-0,098) lebih kecil dari pengaruh tidak langsung (-0,118) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 7 (H7) diterima, yaitu kepuasan kerja secara signifikan menjadi intervening pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai.

Pembahasan

Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

Hasil penelitian pada analisis regresi mendapatkan nilai p (0,000) dengan nilai koefisien (0,744) yang menunjukkan hipotesis 1 (H1) diterima, yaitu kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berkaitan tentang apa yang membuat seseorang bahagia dalam pekerjaannya atau keluar dari pekerjaannya. Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai secara signifikan adalah yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, dengan kondisi kerja, dengan pimpinan, dengan rekan kerja, dengan pengawasan, dengan promosi jabatan dan dengan gaji. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai ditentukan dari beberapa faktor, termasuk kepemimpinan yang baik karena

kepemimpinan akan mendorong, membimbing untuk mencapai tujuan dan membentuk prestasi kerja.

Kepemimpinan berfungsi untuk mengarahkan pegawai dan motivasi untuk memberikan dorongan yang tinggi sehingga akan tercapai tujuan organisasi (Hasibuan 2018). Kepemimpinan yang efektif juga akan meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Pegawai yang mempunyai kepuasan kerja juga akan terdorong untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka (Panggabean 2020). *Leadership* dengan indikator persahabatan, saling percaya, hubungan pimpinan bawahan, pola dan saluran komunikasi, mengurai rincian pekerjaan yang dipilih dengan kriteria setuju dapat berpengaruh pada kepuasan kerja. Kepemimpinan yang efektif dan efisien serta sesuai harapan pegawai dalam hal pekerjaan, atasan, teman sekerja, promosi dan gaji sehingga kepemimpinan yang baik akan membuat kepuasan kerja yang meningkat (Sutrisno 2018).

Penelitian (Haan et al. 2022) membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan merupakan cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya dalam rangka meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Kepemimpinan harus dilakukan secara efektif dan efisien dalam mengarahkan bawahan dalam mencapai visi misi organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Penelitian (Wulandari et al. 2022) membuktikan bahwa kepemimpinan melalui kebijakan kepada pekerja dengan memberikan penghargaan yang lebih tinggi dibandingkan dengan harapan mereka akan membuat kepuasan kerja yang lebih baik. Sumber ketidakpuasan kerja yang lain adalah sistem imbalan yang dianggap tidak adil menurut persepsi pegawai. Tidak adanya penghargaan atas pengalaman dan keahlian serta jenjang karir dan promosi yang tidak dirancang dengan benar dapat menimbulkan sikap apatis dalam bekerja karena tidak memberikan harapan lebih baik.

Pemimpin yang efektif harus tanggap terhadap perubahan, mampu menganalisis kekuatan dan kelemahan sumber daya manusianya sehingga mampu memaksimalkan prestasi kerja organisasi dan memecahkan masalah dengan tepat (Archia and Rozak 2022). Pemimpin yang efektif sanggup mempengaruhi para pengikutnya untuk mempunyai optimisme yang lebih besar, rasa percaya diri, serta komitmen kepada tujuan dan misi organisasi. Setiap pemimpin berkewajiban untuk memberikan perhatian sungguh-sungguh dalam membina, menggerakkan dan mengarahkan seluruh potensi pegawai di lingkungannya agar dapat mewujudkan stabilitas organisasi dan peningkatan produktivitas yang berorientasi pada tujuan organisasi (Maini and Tanno 2021).

Pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja

Hasil penelitian pada analisis regresi mendapatkan nilai p (0,000) dengan nilai koefisien (-0,255) yang menunjukkan hipotesis 2 (H_2) diterima, yaitu beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini mendapatkan semakin tinggi beban kerja, maka akan semakin menurunkan kepuasan kerja. Sebaliknya jika beban kerja rendah maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja. Beban kerja pegawai menjadikan stimulus untuk bekerja secara prima, akan tetapi adanya beban kerja dalam bentuk beban fisik dan psikis akan menurunkan kepuasan kerja. akan membentuk kepuasan kerja. Aspek jenis pekerjaan, hubungan rekan kerja dan atasan serta program promosi dapat membentuk persepsi adanya kepuasan kerja. Keberadaan beban kerja yang diluar kapasitas pegawai akan menurunkan aspek kepuasan bagi setiap pegawai.

Kepuasan kerja menunjukkan sejauh mana pegawai dihargai dalam sebuah organisasi. Aspek kepuasan ini tercermin dari beban kerja yang dimiliki pegawai, yaitu beban kerja secara fisik dan emosi membuat kepuasan kerja menurun. Beban kerja yang dimiliki pegawai berpengaruh secara negatif terhadap kepuasan kerja (Lastuti and Febriana 2022). Hal ini juga didukung penelitian (Megaster et al. 2021) yang mendapatkan beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Beban kerja yang tidak sesuai dengan kapasitas

pegawai akan membuat stres kerja sehingga membuat kepuasan kerja menurun. Penelitian lain (Maini and Tanno 2021) mendapatkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja, dimana semakin tinggi beban kerja maka semakin membuat kepuasan kerja menurun dan semakin rendah beban kerja, maka semakin meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian (Caniago and Mustafa 2023) mendapatkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja. Beban kerja merupakan kondisi dari pekerjaan dengan uraian tugasnya yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu. Setiap pekerjaan yang dilakukan seseorang merupakan beban kerja baginya, beban tersebut menjadikan peningkatan pada upaya penyelesaian secara fisik dan pemikiran sehingga akan berdampak pada penurunan kepuasan kerja. Penelitian (Wulandari et al. 2022) mendapatkan bahwa beban kerja yang dipersepsikan sebagai tuntutan pekerjaan yang tidak sesuai dengan kapasitas pegawai berdampak pada meningkatnya stres kerja sehingga kepuasan kerja menurun. Beban kerja ini sebagai konflik dalam organisasi sehingga perlu pengkajian pada setiap pegawai atas beban kerja mereka dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja.

Penelitian (Iswardhani 2021) menyebutkan bahwa beban kerja berpengaruh negative terhadap kepuasan kerja. Beban kerja berbanding terbalik dengan kepuasan kerja, dimana kepuasan kerja pegawai merupakan sikap terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja, sedangkan beban kerja diartikan sebagai munculnya tuntutan dalam pekerjaan pegawai. Penilaian beban kerja dan kepuasan kerja tersebut dilakukan terhadap salah satu jenis pekerjaan. Indikator kepuasan ini ditunjukkan bahwa pegawai yang merasa puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada pegawai yang tidak puas. Organisasi harus mampu memberikan stimulus kepada pegawai untuk lebih mencintai pekerjaan mereka sehingga tuntutan pekerjaan ini tidak diartikan sebagai beban kerja (melainkan sebagai stimulus / dorongan untuk bekerja secara optimal).

Penelitian (Uma and Swasti 2024) mendapatkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Konsep beban kerja dalam penelitian tersebut merupakan sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh unit organisasi dalam periode tertentu. Beban kerja secara fisik dapat dilihat secara langsung, seperti kelelahan, menurunnya tingkat produktivitas pekerja, kesalahan yang terjadi, dan lain sebagainya. Sedangkan beban kerja secara emosional dapat dilihat pada stres, penurunan mood dan tidak tenang. Beban kerja ini secara ideal harus dibedakan menjadi beban kerja fisik dan non fisik. Penelitian (Antoro and Widiastuti 2023) mendapatkan beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja pegawai. Beban kerja ini membuat pegawai kurang nyaman dan menikmati pekerjaan mereka yang berdampak pada penurunan kepuasan kerja. Pegawai dengan beban kerja yang tinggi akan sulit mencapai tujuan.

Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

Hasil analisis regresi mendapatkan nilai p (0,000) dengan nilai koefisien (0,447) yang menunjukkan hipotesis 3 (H3) diterima, yaitu kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini disebabkan *leadership* dilakukan secara efektif sehingga membantu ruang gerak pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Kepemimpinan (*leadership*) yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja pegawai untuk mencapai sasaran yang maksimal. Pelaksanaan kepemimpinan yang baik menumbuhkan kepercayaan, partisipasi, loyalitas dan internal motivasi para bawahan dengan cara persuasif. Leadership memunculkan inovasi dalam bekerja untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Kepemimpinan yang dilakukan melalui indikator hubungan pimpinan dan bawahan yang kurang sehingga dalam memotivasi pegawai menurun. Aspek kepemimpinan kepercayaan, persahabatan, mengurai rincian pekerjaan menunjukkan dorongan yang nyata dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai berupa kualitas, kuantitas, ketepatan, kemandirian,

kerjasama dan tanggung jawab sehingga kepemimpinan tersebut berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai (Effendi and Azhar 2021). Penelitian (Prasetyani 2023) mendapatkan adanya pengaruh positif signifikan antara variabel kepemimpinan terhadap kinerja. Penelitian (Kleeff et al. 2024) menjelaskan bahwa bentuk kepemimpinan yang efektif dalam memberikan dukungan dan menggerakkan bawahan akan menyebabkan produktivitas kerja yang meningkat. Kepemimpinan yang ideal karena bersifat kondisional sesuai kondisi masing-masing instansi. Hal ini menjelaskan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai.

Penelitian (Kustya and Nugraheni 2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai. Prestasi kerja merupakan kesediaan pegawai untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan. Pelaksanaan kinerja yang optimal dihubungkan dengan karakter dari sumber daya, sehingga dalam hal ini kepemimpinan tidak ada kontribusi secara langsung dalam meningkatkan kreativitas dan produktivitas pegawai. Kepemimpinan yang baik hanya akan membentuk motivasi pegawai belum pada hasil kerja yang diharapkan (Prasetyani 2023). Kepemimpinan terbatas pada kemampuan memengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu (Astuti and Puji 2020).

Pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai

Hasil analisis regresi mendapatkan nilai p (0,002) dengan nilai koefisien (-0,098) yang menunjukkan hipotesis 4 (H4) diterima, yaitu beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi beban kerja akan semakin menurunkan kinerja pegawai. Kontribusi beban kerja ini ditunjukkan koefisien -9,8% sebagai penurunan kinerja. Beban kerja sebagai tuntutan yang menyebabkan kelelahan secara fisik dan mental membuat kinerja yang menurun. Beban kerja yang membuat tuntutan kerja meningkat serta menimbulkan stres kerja akan menurunkan produktivitas pegawai.

Penelitian sebelumnya mendapatkan bahwa (Lestari et al. 2020) beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Beban kerja mencakup tuntutan fisik dan mental. Beban kerja yang masih belum merata, dimana sebagian pegawai memiliki beban kerja yang berlebih sedangkan disisi lain pegawai memiliki beban kerja yang sedikit. Beban kerja yang tidak merata antara pegawai yang satu dengan pegawai lainnya sering menimbulkan kecemburuan sosial antar pegawai yang menyebabkan terjadinya konflik atau perselisihan antar pegawai terkait pekerjaan mereka. Adanya beban kerja sering membuat pegawai mengalami kendala dalam bekerja. Sedangkan beban kerja yang baik akan membuat motivasi kerja sehingga akan meningkatkan kinerja (Handoko, 2019).

Organisasi yang mempunyai kinerja yang tinggi, maka pekerjaannya akan lebih cepat diselesaikan, absensi akan dapat diperkecil, dan kemungkinan pemindahan pegawai dapat diperkecil seminimal mungkin. Kinerja memiliki makna yang lebih luas bukan hanya sebatas pada hasil kerja tetapi termasuk bagaimana proses kerja berlangsung dengan menurunkan beban kerja (Hasibuan 2018). Penelitian (Antoro and Widiastuti 2023) mendapatkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Beban kerja sebagai kondisi dari pekerjaan dengan jenis pekerjaan yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu. Setiap pekerjaan yang dilakukan pegawai merupakan beban kerja baginya, beban tersebut tergantung bagaimana orang tersebut bekerja sehingga disebut sebagai beban kerja.

Kondisi pegawai secara langsung akan menentukan kinerja mereka. Implementasi kinerja individu terlihat dari kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai sumber daya manusia akan mempengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja. Adanya beban kerja akan menghambat pada kinerja pegawai (Sunnyoto

2018). Penelitian (Putra et al. 2021) mendapatkan beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Beban kerja akan membuat motivasi kerja menurun yang berdampak pada penurunan produktivitas kerja. Penelitian (Ohorela 2022) mendapatkan hasil bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Beban kerja menjadikan tuntutan kerja diluar kapasitas pegawai sehingga menghambat kreativitas pegawai membuat kinerja yang berdampak pada penurunan kinerja. Beban kerja menjadikan beban secara kualitatif dan kuantitatif pada penyelesaian pekerjaan pegawai.

Beban kerja sebagai tuntutan pekerjaan secara negatif berpengaruh pada pekerjaan pegawai (Bartram et al. 2023). Penelitian (Siburian et al 2021) disebutkan terdapat pengaruh negatif signifikan antara beban kerja terhadap kinerja. Beban kerja membutuhkan berbagai upaya untuk menyelesaikan pekerjaan yang dilihat dari kondisi kerja yang hanya berfokus kepada jam kerja dan penyelesaian pekerjaan sehingga akan menurunkan kinerja pegawai. Penelitian (Rahayu et al. 2021; Ratnaningtyas et al. 2020; Rolos et al. 2018) mendapatkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Beban kerja tersebut sebagai kondisi dari pekerjaan dengan yang diselesaikan pada batas waktu tertentu. Setiap pekerjaan yang dilakukan pegawai merupakan beban kerja baginya, beban tersebut berdampak secara fisik dan mental sehingga beban kerja membuat motivasi kerja menurun yang mengurangi kinerja pegawai.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

Hasil analisis regresi mendapatkan nilai p (0,000) dengan nilai koefisien (0,463) yang menunjukkan hipotesis 5 (H5) diterima, yaitu kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa indikator kepuasan kerja diterima sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja. Besarnya kontribusi kepuasan kerja adalah 46,3% dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Penelitian ini juga mengartikan bahwa semakin baik kepuasan kerja akan semakin meningkatkan kinerja. Pegawai yang puas dan menjadi bagian dari organisasi untuk itu tim kerja dengan rekan kerja perlu dijalin dengan baik, sehingga berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya dengan mengutamakan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan.

Organisasi perlu memperhatikan faktor yang mempengaruhi kinerja, diperlukan peran organisasi dalam meningkatkan kinerja yang efektif dan efisien, untuk mendorong terciptanya sikap dan tindakan yang profesional dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai bidang dan tanggung jawab masing-masing yaitu dengan memperhatikan kepuasan kerja (Siagian 2018). Penelitian (Muslimin 2020) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Upaya meningkatkan kinerja pegawai dengan membuat kepuasan pegawai dalam bekerja. Kepuasan kerja menunjukkan pada sikap pegawai terhadap pekerjaannya, sehingga orang dengan tingkat kepuasan tinggi menunjukkan sikap yang positif sedangkan seorang yang tidak puas menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya (Hasibuan 2018).

Kepuasan kerja dapat membentuk peningkatan kinerja pegawai. Pegawai yang merasakan kepuasan kerja, kinerja mereka akan menjadi efektif, maka kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja (Setiawan and Widjaja 2020). Penelitian (Garaika 2020) membuktikan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, semakin tinggi kepuasan kerja pegawai semakin meningkat kinerjanya. Penelitian (Hanifah 2020) dan (Indrayani and Nurhatsyah 2023) menyebutkan kepuasan kerja terbentuk karena kesesuaian pada jenis pekerjaan pegawai, imbalan, rekan kerja dan situasi kerja. Pegawai yang memiliki motivasi kerja akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi sehingga setiap pekerjaan yang diberikan akan dapat diselesaikan dengan baik.

Penelitian (Alfreth et al. 2021) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, semakin tinggi kepuasan kerja pegawai semakin meningkat kinerjanya. Pegawai yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi sehingga setiap pekerjaan yang

diberikan akan dapat diselesaikan dengan baik. Organisasi harus bisa memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Kepuasan kerja sebagai bentuk ungkapan senang atas harapan pegawai terhadap organisasinya dalam bentuk pekerjaan, gaji, promosi, rekan kerja dan supervisi. Upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah kepuasan dalam bekerja. Kepuasan kerja sebagai bentuk ungkapan senang atas harapan pegawai terhadap organisasinya dalam bentuk pekerjaan, gaji, promosi, rekan kerja dan supervisi.

Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening

Hasil penelitian mendapatkan pengaruh langsung (X1-Y2) mendapatkan koefisien (0,447). Pengaruh (Y1-Y2) mendapatkan koefisien (0,463). Pengaruh X1-Y1 mendapatkan koefisien 0,744 sehingga diketahui pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) sebesar $(0,744 \times 0,463) = 0,344$. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung (0,446) lebih besar dari pengaruh tidak langsung (0,344) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 6 (H6) ditolak, yaitu kepuasan kerja secara signifikan belum mampu menjadi variabel intervening pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Hal ini disebabkan pegawai dengan kepuasan kerja akan mendorong pada kinerja yang baik tanpa keterlibatan kepemimpinan.

Hasil temuan dalam penelitian ini dapat dijelaskan bahwa peran kepemimpinan yang ada dapat mendukung kepuasan kerja pegawai yang lebih maksimal dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan pegawai. Dengan kata lain organisasi lebih mengutamakan peran dan penguatan terhadap gaya kepemimpinan dan hal ini sudah diselaraskan dengan peningkatan atau penguatan dari sisi kepuasan kerja yang diharapkan pegawai dalam bekerja. Sehingga terjalin interaksi yang positif antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja terhadap peningkatan prestasi kerja pegawai (Maini and Tanno 2021). Pimpinan harus memperhatikan kepuasan kerja yang ada pada pegawai baik dari sisi kepuasan dengan gaji, kepuasan dengan rekan kerja, kepuasan dengan promosi, kepuasan dengan penyelia (pimpinan) dan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri. Hal ini terungkap dari hasil perhitungan tingkat capaian jawaban responden untuk variabel kepuasan dan kepemimpinan yang masih optimal (kategori setuju).

Penelitian (Pio 2022) menjelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai sehingga upaya untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai adalah kepuasan dalam bekerja. Kepuasan kerja menunjukkan pada sikap pegawai terhadap pekerjaannya, sehingga orang dengan tingkat kepuasan tinggi menunjukkan sikap yang positif sedangkan seorang yang tidak puas menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian (Sari and Rokhmi Fuadati 2022) meneliti tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderating yang berkesimpulan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderating.

Penelitian ini sesuai dengan penelitian (Deccasari 2020) yang membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap prestasi kerja pegawai yang disebabkan kepemimpinan ini memberikan kelonggaran kepada bawahan dalam menyelesaikan masalah mereka tanpa membatasi sehingga memunculkan inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan secara optimal. Penelitian ini mendapatkan bahwa kepemimpinan mampu meningkatkan prestasi kerja melalui kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan melalui kepemimpinan akan diperoleh sebuah kecakapan, kemampuan dan perilakunya, sedangkan kepemimpinan yang penuh dengan penekanan akan cenderung membuat pegawai mengalami keterbatasan dalam penyelesaian pekerjaan.

Pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening

Hasil persamaan diketahui bahwa pengaruh langsung (X2-Y2) mendapatkan koefisien (-0,098). Pengaruh (Y1-Y2) mendapatkan koefisien (0,463). Pengaruh X2-Y1 mendapatkan koefisien -0,255. Diketahui pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) sebesar $(-0,255 \times 0,463) = -0,118$. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung (-0,098) lebih kecil dari pengaruh tidak langsung (-0,118) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 7 (H7) diterima, yaitu kepuasan kerja secara signifikan menjadi intervening pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai. Beban kerja menjadi penentu kepuasan kerja, yang mana sebagai faktor yang menentukan peningkatan kinerja adalah beban kerja.

Kepuasan kerja menunjukkan pada sikap pegawai terhadap pekerjaannya, sehingga orang dengan tingkat kepuasan tinggi menunjukkan sikap yang positif sedangkan seorang yang tidak puas menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya. Penurunan kepuasan kerja dapat dilihat dari adanya beban kerja dalam bentuk peningkatan jumlah pegawai yang berhenti sehingga penurunan kepuasan kerja tersebut menyebabkan penurunan kinerja yang dapat dilihat dari penurunan produktivitas dan kreativitas pegawai di lingkungan organisasi (Wulandari et al. 2022). Peningkatan kepuasan kerja ini didorong dengan adanya beban kerja. Peran kepuasan kerja ini menjadi penghubung (intervening) antara beban kerja, sebagaimana penelitian (Uma and Swasti 2024) mendapatkan bahwa kepuasan kerja memediasi negatif signifikan beban kerja terhadap kinerja.

Penelitian (Antoro and Widiastuti 2023) mendapatkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan mampu memediasi hubungan antara beban kerja terhadap kinerja pegawai. Untuk memperoleh kinerja yang tinggi dibutuhkan sikap mental yang memiliki pandangan jauh ke depan sebagai bentuk kepuasan kerja. Pegawai dengan kepuasan rendah akibat beban kerja tinggi akan mendorong pada penurunan kinerja. Kepuasan kerja bagi seorang pegawai akan berdampak positif bagi organisasi, yang sudah pasti akan meningkatkan produktivitas bagi organisasi. Kepuasan kerja yang tinggi atau optimal akan membuat karyawan semakin loyal kepada organisasi dan akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan. Pegawai akan semakin termotivasi dalam bekerja, bekerja dengan rasa tenang dan nyaman, sehingga kepuasan kerja yang tinggi akan memperbesar tercapainya produktivitas yang tinggi.

Penutup

Kesimpulan

- a. Hasil analisis regresi mendapatkan nilai p (0,000) dengan nilai koefisien (0,744) yang menunjukkan hipotesis 1 (H1) diterima, yaitu kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pada pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Rembang.
- b. Hasil analisis regresi mendapatkan nilai p (0,000) dengan nilai koefisien (-0,255) yang menunjukkan hipotesis 2 (H2) diterima, yaitu beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja pada pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Rembang.
- c. Hasil analisis regresi mendapatkan nilai p (0,000) dengan nilai koefisien (0,447) yang menunjukkan hipotesis 3 (H3) diterima, yaitu kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Rembang.
- d. Hasil analisis regresi mendapatkan nilai p (0,002) dengan nilai koefisien (-0,098) yang menunjukkan hipotesis 4 (H4) diterima, yaitu beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Rembang.
- e. Hasil analisis regresi mendapatkan nilai p (0,000) dengan nilai koefisien (0,463) yang menunjukkan hipotesis 5 (H5) diterima, yaitu kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Rembang.

- f. Kepuasan kerja secara signifikan belum mampu menjadi variabel intervening pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Rembang.
- g. Kepuasan kerja secara negatif signifikan menjadi intervening pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Rembang.

Saran

- a. Penelitian ini mendapatkan indikator kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja, maka seorang manajer dapat memberikan pembinaan, membentuk forum komunikasi antara pimpinan dan bawahan untuk membentuk iklim persahabatan yang baik dalam bekerja.
- b. Penelitian ini mendapatkan beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja dan beban kerja. Pihak manajemen membuat simulasi dalam upaya menilai beban kerja sehingga setiap pegawai dapat mendeteksi munculnya beban kerja serta membuat pemerataan pekerjaan untuk mencegah beban kerja sepihak.
- c. Manajemen memberikan dukungan kepada pegawai untuk menurunkan beban kerja.
- d. Pegawai juga diperhatikan dalam upaya pemberian promosi jabatan untuk meningkatkan kepuasan kerja.
- e. Penilaian kinerja perlu ditingkatkan terutama pada kuantitas kerja pegawai dengan membuat prosedur yang mudah untuk ditaati semua pegawai.

Daftar Pustaka

- Al-Amin, Ayub, and Ermic Utami. 2021. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Servant Leadership Terhadap Kinerja Pegawai Pada Lembaga Penyiaran Publik Televisi Republik Indonesia Stasiun" *Borneo Student Research (BSR)* 2(2):1380–87.
- Alfreth, Jerry F., Muhlis Ruslan, and Cahyono Cahyono. 2021. "Pengaruh Motivasi Pelayanan Publik, Profesionalisme, Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Di Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto Provinsi Sulawesi Selatan." *Indonesian Journal of Business and Management* 4(1):24–30. doi: 10.35965/jbm.v4i1.1186.
- Alwali, J., and W. Alwali. 2022. "The Relationship between Emotional Intelligence, Transformational Leadership, and Performance: A Test of the Mediating Role of Job Satisfaction." *Leadership & Organization Development Journal* 43(6):928–52. doi: <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2021-0486>.
- Alwi, Safarudin. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Antoro, Sutarto Tri, and Nur Widiastuti. 2023. "Pengaruh Rotasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variable Intervening Di Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean B Yogyakarta." *Jurnal Riset Manajemen Akuntansi Indonesia* 1(2):426–44.
- Archia, Kirana Gita, and Hasan Abdul Rozak. 2022. "Pengaruh Kepemimpinan, Pelatihan Dan Pemberdayaan Terhadap Kepuasan Kerja." *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi* 29(1):30–42. doi: 10.35315/jbe.v29i1.9007.
- Astuti, Evi Widi, and Listyowati Puji. 2020. "Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan KUD Mojosongo." *Ekobis; Jurnal Ilmu Manajemen Dan Akuntansi* 8(1):25–38.
- Atika, Nurul, Machasin, and Arwinence Pramadewi. 2023. "Pengaruh Beban Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Perumda Air Minum Tirta Siak Pekanbaru." *Jurnal Daya Saing* 9(2):267–74.
- Bangun, W. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Bartram, T., B. Cooper, F. L. Cooke, and J. Wang. 2023. "Thriving in the Face of Burnout? The Effects of Wellbeing-Oriented HRM on the Relationship between Workload, Burnout,

- Thriving and Performance." *Employee Relations* 45(5):1234–53.
- Caniago, Muhammad Ali Imran, and Muhammad Wakhid Mustafa. 2023. "Pengaruh Worklife Balance Dan Burnout Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan." *Sosio E-Kons* 15(2):151. doi: 10.30998/sosioekons.v15i2.18503.
- Clercq, Dirk De, and Michael J. Mustafa. 2023. "How Transformational Leaders Get Employees to Take Initiative and Display Creativity: The Catalytic Role of Work Overload." *Personnel Review* 1(2). doi: <https://doi.org/10.1108/PR-02-2022-0090>.
- Deccasari, Dwi Danesty. 2020. "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Kasus Pada PT Karya Mekar Dewatamali Di Kota Jombang." *Akuntansi Bisnis & Manajemen (ABM)* 25(1):43–55.
- Derwana, Khoiruddin Harahap, Ahmad Zubeir, Astuty Leonia, and Mahmud Salim Harahap. 2021. "Pengaruh Motivasi Intrinsik, Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Kabupaten Labuhanbatu Selatan." *JRAM (Jurnal Riset Akuntansi Multiparadigma)* 7(2):160–69. doi: 10.30743/akuntansi.v7i2.3373.
- Effendi, AK., and Irfan Azhar. 2021. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Sekretariat Daerah Kota Tangerang." *Bureaucracy Journal : Indonesia Journal of Law and Social-Political Governance* 1(1):12–20.
- Garaika. 2020. "Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja." *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis* 21(1):28–41. doi: 10.30596/jimb.v21i1.4181.
- Haan, Yandri Dems De, John E. H. J. Foeh, and Henny A. Manafe. 2022. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia)." *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi* 4(2):488–96.
- Hairunnisa, Erlinda Esti, and Syarif Ali. 2022. "Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Perbenihan Tanaman Pangan, Kementerian Pertanian Jakarta." *Owner; Riset Dan Jurnal Akuntansi* 6(2):2023–37. doi: 10.33395/owner.v6i2.752.
- Handoko. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hanifah, Noer. 2020. "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Afektif (Studi Pada Karyawan Pt. Petrokopindo Cipta Selaras Gresik)." *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)* 4(3).
- Hariroh, Fiqih Maria Rabiatul, Erin Soleha, and Muhammad Kosim. 2022. "Analisis Mediasi Motivasi Kerja Pada Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Ilmiah Manajemen, Bisnis Dan Kewirausahaan* 2(1):33–39.
- Hartono. 2018. "Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Kantor Pt. Nindya Karya Cabang Makassar)." *Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship* 1(2):15–33.
- Hasibuan, M. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Indrayani, Indrayani, and Nurhatisyah Nurhatisyah. 2023. "How Does Millennial Employee Job Satisfaction Affect Performance ?" *Performance of Millennial Employee* 3(1). doi: 10.1108/HESWBL-01-2023-0004.
- Iswardhani, Indri. 2021. "Pengaruh Work-Life Balance Dan Burnout Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan." *Hasanuddin Journal of Business Strategy (HJBS)* 1(2):1–11.
- Jopanda, Hendri. 2021. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening." *Jurnal Manajemen Universitas Satya Negara Indonesia* 6(1):1–18.
- Kasmir. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori Dan Praktik)*. Jakarta: Rajawali Press.

- Kleeff, Robert van, Jasmijn van Harten, and Eva Knies. 2024. "Stairway to Heaven or a Placebo: The Impact of Lean Leadership, through Job Demands, on Hospital Workers' Engagement and Performance." *Leadership in Health Services* 37(1):130–46.
- Kustya, Novela Destha, and Rini Nugraheni. 2020. "Analisis Pengaruh Work Engagement Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening." *Diponegoro Journal of Management* 9(2):1–13.
- Lastuti, Winda, and Artha Febriana. 2022. "Pengaruh Beban Kerja, Fasilitas Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Pekalongan." *Jurnal Manajemen Dan Dinamika Bisnis* 1(2):31–42.
- Lestari, Wahyu Muji, Lie Liana, and Ajeng Aquinia. 2020. "Pengaruh Stres Kerja, Konflik Kerja Dan Beban Kerja." *Bisnis Dan Ekonomi* 27(2):100–110.
- Maini, Yeni, and Aries Tanno. 2021. "Pengaruh Beban Kerja, Teamwork Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Bappeda Kota Payakumbuh)." *Jurnal Bonanza: Manajemen Dan Bisnis* 2(1):31–50. doi: 10.47896/mb.v2i1.360.
- Mangkunegara, Prabu. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, Syafry. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Megaster, Tekni, Fida Arumningtyas, and Amelia Trisafidaningsih. 2021. "Pengaruh Work Life Balance Dan Burnout Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV Nusantara Lestari." *Ekonomi Dan Bisnis* 3(1):62–77.
- Munandar. 2020. *Psikologi Industri Dan Organisasi*. Jakarta: UI Press.
- Muslimin, Ichwanul. 2020. "Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Kota Bima." *Jurnal Ilmiah Mandala Education* 6(2). doi: 10.58258/jjime.v6i2.1426.
- Ohorela, Muhamad. 2022. "Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Bank Rakyat Indonesia Cabang Jayapura." *Jurnal Ekonomi & Bisnis* 12(1):127–33.
- Panggabean, S.Mutiara. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Pawirosumarto, S., P. K. Sarjana, and R. Gunawan. 2022. "The Effect of Work Environment, Leadership Style, and Organizational Culture towards Job Satisfaction and Its Implication towards Employee Performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia." *International Journal of Law and Management* 59(6):37–58.
- Pio, R. J. 2022. "The Mediation Effect of Quality of Worklife and Job Satisfaction in the Relationship between Spiritual Leadership to Employee Performance." *International Journal of Law and Management* 64(1):1–17.
- Prasetyani, Desi. 2023. "Pengaruh Beban Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Herris Trading Kota Tangerang." *Scientific Journal Of Reflection Economic Accounting Management And Business* 6(3):554–60.
- Prasetyo, Triadi. 2022. "Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan KUD Jaya Makmur Mesra Kabupaten Ogan Komering Ilir." *Jurnal Manajemen* 1(1):21–34.
- Putra, Aditthia Pratama, Arief Purwanto, and Rahayu Puji Suci. 2021. "Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Intervening Pada Pt Pln (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur." *Jurnal Ilmu Manajemen* 7(1):1–13.
- Putra, Rio. 2021. "Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan PT. Sawah Solok." *Jurnal MANajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial* 2(2):989–1001.
- Rahayu, Melani Puji, Putri Rahatisya, and Wida Nur Audia. 2021. "Pengaruh Beban Kerja

- Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bandung Media Grafika." *E-Jurnal Ecobisma* 8(2):133–42.
- Ramadhan, Rahmat, Yonathan Pongtuluran, and Sri Wahyuni. 2020. "Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Disiplin Serta Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dan Komitmen Organisasional." *Jurnal Manajemen* 12(2):306–16.
- Ratnaningtyas, Tri, Fenita Indah, Firdha Maelaningsih, and Bayu Kusuma. 2020. "Hubungan Antara Beban Kerja Dengan Kinerja Karyawan Unit Marketing Dan Teknisi Di Perusahaan 'X' Tangerang." *Prosiding Seminar Nasional Hasil Penelitian & Pengabdian Kepada Masyarakat 2020* 1(1):943–52.
- Rivai, V. 2018. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rohman, Malik Abdul, and Rully Mochammad Ichsan. 2021. "Pengaruh Beban Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Honda Daya Anugrah Mandiri Cabang Sukabumi Malik." *Jurnal Mahasiswa Manajemen* 2(1):1–22.
- Rolos, Jeky K. R., Sofia A. P. Sambul, Wehelmina Rumawas, Program Studi, Administrasi Bisnis, and Jurusan Ilmu Administrasi. 2018. "Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Manado Kota." *Jurnal Administrasi Bisnis* 6(4):19–27.
- Sari, Anissa Retna, and Lidya Martha. 2022. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Di Smkn 7 Padang." *Jurnal Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan* 2(2):1303–15. doi: 10.46306/vls.v2i2.159.
- Sari, Juwita, and Siti Rokhmi Fuadati. 2022. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja: Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening." *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (JIMBis)* 1(1):39–59. doi: 10.24034/jimbis.v1i1.5133.
- Setiawan, Onky Dwi, and Deborah Christine Widjaja. 2020. "Analisa Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening." *Jurnal Manajemen* 2(1):120–34.
- Siagian, Mauli. 2018. "Pengaruh Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, Kompetensi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan." *Yayasan Akbar Pekanbaru* 3(1):1–18.
- Siagian, Sondang P. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siburian, M. S., R. J. Pio, and S. A. P. Sambul. 2021. "Pengaruh Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Balige Sumatera Utara." *Productivity* 2(5):370–77.
- Sinambela, L. P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2020. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, Danang. 2018. *Penelitian Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Buku Seru.
- Sürücü, L., A. Maslakçı, and H. Sesen. 2022. "Transformational Leadership, Job Performance, Self-Efficacy, and Leader Support: Testing a Moderated Mediation Model." *Baltic Journal of Management* 17(4):467–83.
- Suryani, Ratna, Dina Saktianingsih, and Siti Maesaroh. 2021. "Dukungan Sosial, Beban Kerja Dan Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Perawat Di RSUD Hj. Anna Lasmanah Banjarnegara." *Medikonis* 12(2):54–66. doi: 10.52659/medikonis.v12i2.42.
- Sutrisno, Edy. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Tampubolon, Hotner. 2020. *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Perannya Dalam Pengembangan Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Papas Sinar Sinanti.
- Tias, R. C., Meitiana, and T. Kristiana. 2021. "Pengaruh Profesionalisme Kerja Dan Kinerja Pegawai Melalui Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pengguna Layanan Unit Layanan Terpadu Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Kalimantan Tengah." *Journal of Environment and Management* 2(3):273–81.
- Uma, Aulia Talitha, and Ika Korika Swasti. 2024. "Pengaruh Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. X." *Ekonomis: Journal of Economics and Business* 8(1):181. doi: 10.33087/ekonomis.v8i1.1295.
- Wijaya, Andi. 2020. "Pengaruh Beban Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada

PT. Masuya Distra Sentosa Kota Makassar.” *Jurnal Manajemen* 2(1):1–20.
Wulandari, Maisy, Rosnelly Roesdi, and Ezky Tyasiningsih. 2022. “Pengaruh Kepemimpinan Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Perawat Di Rsud Arifin Achmad Provinsi Riau.” *Job Feb* 9(1):1–11.