

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, BEBAN KERJA DAN KOMPENSASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABLE INTERVENING STUDI PADA MADRASAH ALIYAH
NEGERI DI KABUPATEN BANYUWANGI**

***THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE, WORKLOAD, AND
COMPENSATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB
SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE
(A STUDY AT STATE ISLAMIC SENIOR HIGH SCHOOLS
IN BANYUWANGI REGENCY)***

Wahyu Agung Saputra¹, Arik Susbiyani², Retno Endah Supeni³

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi Bisnis, Universitas
Muhammadiyah Jember

E-mail: wasaputra18@gmail.com¹, ariksusbiyani@unmuhjember.ac.id²,
retnoendahsupeni@unmuhjember.ac.id³

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of organizational culture, workload, and compensation on employee performance with job satisfaction as an intervening variable among employees of the Ministry of Religious Affairs in the Madrasah Aliyah Negeri education sector in Banyuwangi Regency. The problem underlying this research is the importance of improving employee performance, which is often influenced by internal organizational factors. The research method uses a quantitative approach with data collection through questionnaires distributed to 259 respondents determined by purposive sampling from a total population of 321 employees. Data analysis was carried out using the Structural Equation Modeling (SEM) method based on Partial Least Square (PLS). The results of the study show that compensation has a positive and significant effect on employee performance and job satisfaction, while organizational culture has no significant effect. Workload was found to have a negative effect on employee performance. In addition, job satisfaction was proven to act as an intervening variable that strengthens the relationship between independent variables and employee performance. These findings emphasize the importance for organizations to pay attention to fair compensation and workload management in order to improve employee satisfaction and performance.

Keywords: *Organizational Culture, Workload, Compensation, Job Satisfaction, Employee Performance, Partial Least Square (PLS)*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, beban kerja, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada pegawai kementerian agama pada bidang lembaga Pendidikan madrasah Aliyah negeri di Kabupaten Banyuwangi. Permasalahan yang melatarbelakangi penelitian ini adalah pentingnya peningkatan kinerja pegawai yang sering kali dipengaruhi oleh faktor internal organisasi. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada 259 responden yang

ditentukan melalui purposive sampling dari total populasi 321 pegawai. Analisis data dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja, sementara budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan. Beban kerja ditemukan memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Selain itu, kepuasan kerja terbukti berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat hubungan antara variabel independen dengan kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan pentingnya organisasi untuk memperhatikan aspek kompensasi yang adil serta manajemen beban kerja guna meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Beban Kerja, Kompensasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai, Partial Least Square (PLS).

PENDAHULUAN

Lembaga pendidikan adalah sebuah organisasi tempat utama untuk membentuk sumber daya manusia yang berkualitas. Melalui pendidikan, individu dibekali pengetahuan, keterampilan, serta nilai-nilai moral dan sosial yang diperlukan untuk berkontribusi secara aktif dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara (Worku, 2025). Untuk mewujudkan organisasi yang sesuai dengan visi dan misi tentunya diperlukan sumberdaya yang unggul dan berkompeten sehingga kinerja pegawai dalam sebuah organisasi tersebut berjalan dengan baik, kinerja pegawai dapat dikuatkan dengan budaya organisasi dan kompensasi yang sesuai serta dengan tetap mempertimbangkan beban kerja yang terukur sehingga kepuasan kerja dapat dicapai oleh pegawai.

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut (Duha 2018) yang dikutip oleh (Iskamto, 2023) kinerja pegawai adalah kemampuan individu atau kelompok dalam memberikan hasil yang memuaskan dimana mereka bekerja pada bagian-bagian pekerjaan tertentu.

Salah satu aspek penting kinerja pegawai adalah penilaian, menurut (Sapta et al., 2021) Penilaian kinerja diperlukan untuk memberikan kesempatan yang tepat bagi karyawan dalam mengembangkan rencana karier, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya, serta membantu perusahaan dalam menentukan gaji, memberikan promosi, dan mengevaluasi perilaku karyawan.

Kendala yang muncul dalam aspek kinerja dikarenakan kurangnya motivasi kerja yang disebabkan kurangnya kompensasi yang diberikan oleh organisasi (Lukito et al., 2025), selain itu beban kerja yang tinggi akan menurunkan kinerja (Reuver & Voorde, 2021). Faktor lain seperti budaya organisasi juga sangat signifikan menurunkan kinerja pegawai (Handayani et al., 2025). Salah satu kunci untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan mendorong budaya organisasi, dan kompensasi (Abdullahi et al., 2021; Rabuana & Yanuar, 2023). Selain budaya organisasi dan kompensasi, kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh beban kerja (Thornby et al., 2023)

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif atau negatif yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaannya. Menurut (Jamal & Anwar,

2021) Tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh motivasi intrinsik dan ekstrinsik, kualitas pengawasan, serta hubungan sosial dalam kelompok kerja, yang secara keseluruhan berperan dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan individu dalam menjalankan pekerjaannya. Sedangkan menurut (Adamopoulos & Syrou, 2022) Kepuasan kerja dapat digambarkan sebagai kondisi emosional yang mencerminkan keseluruhan perasaan pekerja terhadap pekerjaannya, mulai dari perasaan positif hingga negatif. Selain itu, kepuasan kerja juga mencerminkan sikap positif terhadap pekerjaan atau pengalaman yang berkaitan dengan pekerjaan tersebut. Dalam konteks organisasi modern, kepuasan kerja tidak hanya berdampak pada kinerja individu, tetapi juga turut memengaruhi pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Ketidak sesuaian antara beban kerja dan kompensasi dan budaya organisasi menjadi kendala dalam aspek kepuasan kerja (Manzoor et al., 2021). Kompensasi yang rendah atau tidak sebanding dengan tanggung jawab yang diberikan dan beban kerja yang terlalu tinggi melebihi kapasitas pegawai akan menurunkan kepuasan kerja (Handayani et al., 2025). Untuk mengatasi masalah pada kepuasan pegawai tersebut organisasi perlu menerapkan strategi yang kompleks dan berkelanjutan seperti memastikan beban kerja yang seimbang (Jame Chenarboo et al., 2022; Pütz et al., 2022), pemberian kompensasi yang adil berkaitan juga kesempatan pengembangan karir serta dengan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif melalui komunikasi yang terbuka, hubungan kerja yang saling mendukung dan peran pemimpin yang adil terhadap semua pegawai (Rožman et al., 2023; Sanhokwe, 2022; Susanto et al., 2024).

Budaya organisasi adalah keyakinan, norma, prosedur serta nilai-nilai dasar yang memandu dan mengarahkan perilaku dan pemikiran anggotanya terhadap satu sama lain serta kepada pimpinan terkait organisasi (Lam et al., 2021). Teori yang dikemukakan oleh Edgar H. Schein yang dikutip dari (Akpa et al., 2021) menjelaskan ada tiga komponen utama budaya organisasi yaitu asumsi dasar yang mendalam, nilai-nilai yang diakui serta artefak. Artefak adalah budaya yang paling mudah dilihat namun tidak selalu mudah dipahami tujuannya.

Beban kerja berkaitan dengan jumlah dan kompleksitas tugas yang diemban pegawai, dapat mempengaruhi stres dan keseimbangan hidup pegawai serta kurangnya system komunikasi yang dibangun dalam organisasi akan menjadi masalah budaya organisasi yang serius untuk keberlanjutan organisasi (Adamovic, 2023). Untuk mengatasi masalah budaya organisasi tersebut menurut penelitian yang telah dilakukan dapat diatasi dengan meningkatkan interaksi sehingga motivasi kerja tumbuh pada pegawai (Rohim & Budhiasa, 2024). Serta dengan pengawasan kepada pegawai terkait dengan perilaku pegawai karena akan berdampak pada hasil kerja (Binder, 2022). Meningkatkan budaya organisasi akan sangat penting untuk mempengaruhi inovasi dan kinerja (Suifan, 2021) kemudian meningkatkan komunikasi antar anggota dalam organisasi karena akan berdampak positif pada organisasi (Rostain, 2021).

Beban kerja secara umum adalah jumlah tugas atau pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seseorang dalam jangka waktu tertentu. Menurut (Ibrahim et al., 2022) Beban kerja merupakan volume hasil pekerjaan atau catatan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan banyaknya hasil yang dihasilkan oleh

beberapa orang pegawai dalam suatu bagian tertentu. Sedangkan menurut (Nidya & Dodi, 2021) Beban kerja merupakan suatu usaha yang harus dikeluarkan oleh seseorang untuk memenuhi tuntutan pekerjaan. Pandangan terhadap beban kerja yang tinggi akan mempengaruhi cara penyelesaian pekerjaan yang akan dilakukan karyawan, sehingga karyawan lebih cenderung menggunakan cara yang tidak sesuai dengan SOP sehingga mempengaruhi hasil pekerjaan yang kurang dari kriteria (Thornby et al., 2023). Beban kerja secara signifikan dipengaruhi oleh perbandingan antara karyawan dengan tanggung jawab serta kompetensi yang dimiliki (Inegbedion et al., 2020).

Kendala yang umum dalam beban kerja yang tinggi diakibatkan oleh ketidak seimbangan antara jumlah tugas yang diberikan dengan kemampuan pegawai (Kwee & Kwee, 2021), keadaan tersebut akan menyebabkan stress, kelelahan dan menurunkan produktivitas selain itu beban kerja terjadi akibat kurangnya distribusi tugas yang tidak merata antar pegawai (Tierney et al., 2025). Kendala yang berkaitan beban kerja tersebut dapat diatasi dengan evaluasi yang dilakukan secara berkala agar manajemen dapat mengetahui dimana bagian yang mempunyai kelebihan dan kurangnya tugas (Lozano & Gerstlauer, 2022; Zamudio et al., 2023). Selain itu beban kerja yang tinggi dapat diatasi jika sumberdaya mempunyai kualitas yang mumpuni seperti keahlian tertentu untuk menggunakan teknologi untuk membantu penyelesaian tugas yang dikerjakan (Howard et al., 2021).

Kompensasi, baik finansial maupun non-finansial, merupakan faktor yang memotivasi karyawan dan berkontribusi pada kepuasan serta kinerja karyawan. Kompensasi yang

lebih besar secara signifikan mempengaruhi kualitas kerja karyawan (Lollo & O'Rourke, 2020; Osiichuk, 2022; Zsarnóczai et al., 2021). Kompensasi non finansial seperti lingkungan yang nyaman juga akan berpengaruh pada kualitas kerja karyawan (Rabuana & Yanuar, 2023), dan sebaliknya jika lingkungan kerja yang tidak kondusif akan membuat dan mengakibatkan penurunan kinerja karyawan sehingga pada akhirnya kesesuaian antara beban kerja dan hasil yang didapatkan tidak sesuai (Tambunan et al., 2024). Kendala berkaitan kompensasi tersebut dapat diatasi dengan evaluasi yang dilakukan oleh pihak pengelola, selain itu transparansi juga sangat penting dilakukan agar pegawai tahu dasar penetapan besaran honor dan tunjangan yang akan diterima.

Kinerja pegawai merupakan faktor kunci dalam pencapaian tujuan organisasi, yang dipengaruhi oleh budaya organisasi, beban kerja, kompensasi, dan kepuasan kerja (Iskamto, 2023). Kurangnya motivasi akibat kompensasi yang tidak memadai, tingginya beban kerja, serta budaya organisasi yang lemah menjadi kendala utama dalam menurunkan kinerja dan kepuasan kerja pegawai (Janib et al., 2022). Penilaian kinerja yang baik diperlukan untuk mendukung pengembangan karier dan evaluasi pegawai (Adamopoulos & Syrou, 2022). Kepuasan kerja sendiri mencerminkan perasaan positif atau negatif terhadap pekerjaan, yang dipengaruhi oleh lingkungan kerja, beban kerja, kompensasi, dan budaya organisasi (Jamal & Anwar, 2021). Beban kerja yang tidak seimbang dan distribusi tugas yang tidak merata dapat menyebabkan stres dan penurunan produktivitas. Untuk mengatasi hal tersebut, organisasi perlu melakukan evaluasi berkala, menerapkan sistem kompensasi yang

adil dan transparan, meningkatkan komunikasi serta menciptakan budaya kerja yang kondusif guna mendorong motivasi dan produktivitas pegawai secara menyeluruh (Tierney et al., 2025).

Selain itu, kendala organisasi dalam meningkatkan kualitas kinerja umumnya terjadi karena keterbatasan akses sumber daya, kurangnya kompetensi pekerja, serta tantangan yang timbul dari peran kepemimpinan organisasi dan budaya organisasi pada lingkungan kerja (Selby-Fell & Newton, 2024), menurut penelitian yang dilakukan oleh (Serpa et al., 2022) salah satu kendala dalam organisasi adalah digitalisasi, proses transisi digital muncul seiring dengan merambahnya teknologi baru ke seluruh aspek organisasi. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang terstruktur dan

terdefinisikan dengan kompleks agar transformasi digital dapat berlangsung dengan sukses. Masalah lain yang timbul yaitu dalam era yang dicirikan oleh dinamika perubahan yang cepat dan tingkat ketidakpastian yang tinggi, ketahanan organisasi menjadi faktor krusial dalam memastikan keberlanjutan dan pertumbuhan organisasi (Georgescu et al., 2024).

Kementrian agama Kabupaten Banyuwangi sebagai pembina dari seluruh madrasah tersebut melakukan penilaian mengenai kinerja pegawai yang mengelola serta menjalankan tugas dan fungsinya dalam mendukung tercapainya tujuan Pendidikan madrasah Aliyah secara efektif dan efisien serta berkelanjutan dengan pemaparan kriteria sebagai berikut.

Tabel 1. Kriteria Penilaian Kinerja

Jenis Pegawai	Aspek yang Dinilai	Sumber & Indikator Penilaian
Semua Pegawai	SKP Tahunan: kuantitas, kualitas, waktu, biaya	PP No. 30/2019 & aplikasi e-SKP Banyuwangi (Kemenag HST, Badan Kepegawaian dan Diklat)
Guru (PKG)	Pedagogik, Kepribadian, Sosial, Profesional; berdasarkan SKP angka kredit; evaluasi dengan alat & multi-evaluator	Instrumen juknis PKG 2021 & bimtek PKG Banyuwangi
Kepala Madrasah (PKKM)	Pengembangan madrasah, manajerial, kewirausahaan, supervisi; indikator RT, prestasi, SDM, sarpras, mutu lulusan	PMA 58/2017, juknis Banyuwangi, skor berbasis bukti
Budaya & Profesionalisme Tim Penilai	Tanda tangan Perkin & Pakta Integritas, evaluasi triwulan Susunan tim multi-level (Prov/Kab/Kota, pengawas, guru, pegawai, komite)	Dokumen Perkin Kemenag & laporan triwulan PMA No. 58/2017 & PMA No. 29/2014

Sumber : kementrian agama kabupaten banyuwangi (2025)

Tabel 1. SKP Tahunan 2024

No	Uraian Kegiatan / Sasaran Kerja	Indikator Kinerja Utama (IKU)	Aspek Kuantitas (Output)	Target Tahunan
1	Menyusun dan melaksanakan rencana pembelajaran	Jumlah RPP dan pelaksanaan sesuai kurikulum	12 RPP / tahun	100%
2	Melaksanakan evaluasi hasil belajar siswa	Nilai rata-rata hasil belajar	Minimal 85% siswa mencapai KKM	100%

3	Melaksanakan tugas administrasi madrasah	Jumlah dokumen administrasi selesai tepat waktu	100% dokumen (absensi, laporan, inventaris)	100%
4	Menyusun laporan kegiatan belajar mengajar dan non-akademik	Laporan tepat waktu & terverifikasi	2 laporan / semester	100%
5	Mengikuti pelatihan pengembangan kompetensi	Jumlah kegiatan pelatihan diikuti	2 kali pelatihan / tahun	100%
6	Meningkatkan sarana kerja melalui usulan dan perawatan fasilitas	Jumlah sarana yang diperbaiki atau diusulkan	3 usulan / laporan perawatan	100%
7	Mengoptimalkan komunikasi dan koordinasi internal	Jumlah rapat koordinasi dan efektivitas tindak lanjut	6 kali rapat / tahun	100%
8	Mengembangkan inovasi pembelajaran / administrasi	Jumlah inovasi / media / sistem baru diterapkan	2 produk inovatif	100%
9	Membimbing kegiatan ekstrakurikuler / OSIS	Jumlah kegiatan yang dibimbing	2 kegiatan besar	100%
10	Meningkatkan pelayanan publik dan hubungan eksternal madrasah	Kepuasan stakeholder (guru, siswa, orang tua)	80% responden puas	100%

Sumber : diolah peneliti 2025

Tabel 2. Bukti Kinerja Berdasarkan SKP 2024

No	Nama Madrasah	Target Tahunan	Rata-rata Capaian SKP (%)	Nilai Kategori	Catatan Analisis
1	MAN 1 Banyuwangi	100%	85%	Baik	Beban kerja tidak seimbang menyebabkan keterlambatan penyelesaian tugas administratif dan akademik
2	MAN 2 Banyuwangi	100%	82%	Baik	Fasilitas kurang memadai berdampak pada efisiensi kerja
3	MAN 3 Banyuwangi	100%	80%	Cukup	Komunikasi antar bagian dan pimpinan tidak optimal, koordinasi tugas sering terlambat
4	MAN 4 Banyuwangi	100%	78%	Cukup	Jumlah pegawai minim, pelatihan jarang, dan kompensasi tidak memadai menyebabkan turunnya motivasi

Sumber : diolah peneliti 2025

Kondisi pegawai terkhusus pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Banyuwangi memiliki jumlah pegawai yang cukup akan tetapi pada pembagian kerja masih terdapat kesenjangan, dimana Sebagian

pegawai harus menangani tugas administratif dan tugas akademik secara bersamaan, sementara pegawai lain memiliki beban kerja yang lebih ringan, kondisi ini akan mempengaruhi kinerja

yang diakibatkan oleh kepuasan kerja yang dialami pegawai seperti pada penelitian (Rostami et al., 2021) menurutnya kesenjangan beban kerja yang dialami oleh pegawai pada sebuah organisasi akan menurunkan kepuasan kerja dan pada akhirnya kinerja pegawai akan menurun.

Tenaga Pendidikan dan tenaga kependidikan di lingkungan lembaga Pendidikan Madrasah Aliyah Negeri 2 Banyuwangi memiliki masalah khusus pada aspek kinerja pegawai yang umumnya disebabkan oleh kurangnya sarana pendukung kerja yang mengakibatkan menurunnya angka kepuasan yang dialami oleh para pegawai, kondisi tersebut menurut penelitian (Memon et al., 2023; Serinkan & Kiziloglu, 2021) akan menurunkan kinerja pegawai. Selain menurunkan kinerja pegawai dengan aspek kepuasan kerja masalah tersebut juga menambah beban kerja karena pegawai harus mencari banyak alternatif sehingga menambah jam kerja yang lebih dari tugas pokok yang telah dipertanggung jawabkan.

Hasil pengamatan khususnya pada Madrasah Aliyah Negeri 3 Banyuwangi terlihat masalah yang sering terlihat yaitu pada aspek komunikasi internal yang kurang efektif. Pengambilan keputusan strategis yang harus secara cepat terlaksana, kebijakan yang diambil oleh pimpinan seringkali terhambat karena kurangnya komunikasi yang baik dilingkungan internal organisasi hal tersebut berkaitan dengan variable budaya organisasi dimana jika komunikasi internalnya berjalan dengan baik akan meningkatkan kualitas budaya organisasi sehingga meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai sesuai dengan penelitian oleh (Aggarwal, 2024; Almasradi et al., 2024; Pereira et al., 2024) yang menjelaskan bahwa

budaya organisasi sangat berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kinerja pegawai dilingkungan Madrasah Aliyah Negeri 4 Banyuwangi terjadi beberapa masalah yang diakibatkan minimnya kuantitas pegawai yang ada dalam lembaga tersebut, masalah lain yang terjadi diantaranya kurangnya alat kerja dan kurangnya pelatihan pengembangan kompetensi yang diselenggarakan secara internal organisasi serta ada masalah pada aspek kompensasi yang diberikan oleh lembaga kepada pegawai non PNS yang mengakibatkan menurunnya loyalitas dan kepuasan. Beberapa masalah tersebut akan menurunkan kinerja pegawai yang sesuai dengan penelitian (Kolluru, 2021; Sutanto et al., 2024; Wulantika et al., 2023).

Secara umum, permasalahan kinerja pegawai di lingkungan lembaga pendidikan mencakup berbagai aspek yang saling berkaitan, seperti ketimpangan beban kerja, kurangnya sarana pendukung, komunikasi internal yang tidak efektif, serta minimnya jumlah pegawai dan kompensasi yang tidak memadai. Ketimpangan pembagian tugas membuat sebagian pegawai harus menangani beban kerja ganda, sementara yang lain memiliki tugas lebih ringan, yang berdampak pada kepuasan dan kinerja pegawai. Kurangnya fasilitas kerja dan pelatihan pengembangan kompetensi menyebabkan menurunnya efisiensi dan motivasi kerja. Selain itu, komunikasi internal yang lemah menghambat pengambilan keputusan dan menurunkan kualitas budaya organisasi. Kompensasi yang tidak optimal, terutama bagi pegawai non-PNS, turut memengaruhi loyalitas dan kepuasan kerja. Keseluruhan permasalahan ini menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja, kejelasan pembagian tugas yang mengakibatkan peningkatan

beban kerja, pelatihan pengembangan kompetensi sebagai kompensasi, serta komunikasi yang efektif untuk kualitas budaya organisasi sangat penting untuk mendorong kinerja pegawai pegawai secara optimal.

Penelitian sebelumnya telah banyak membahas hubungan antara budaya organisasi, beban kerja, dan kompensasi terhadap kesejahteraan karyawan (Georgescu et al., 2024; Inegbedion et al., 2020; Kelly et al., 2020; Mulyadi et al., 2024; Selby-Fell & Newton, 2024) tetapi masih terbatas dalam menyoroti peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening dalam konteks Kinerja pegawai. Temuan baru mengenai kinerja pegawai menurut (Kwong et al., 2025) kinerja pegawai berbanding lurus dengan budaya organisasi yang positif dan dukungan pemberian reward yang adil dapat berperan penting dalam mengurangi stres dan burnout. Sedangkan Beban kerja sering kali menjadi hambatan utama dalam mengintegrasikan layanan baru ke dalam sistem kerja yang sudah ada (Zimba et al., 2025). Sehingga temuan baru tersebut perlu diintegrasikan dengan Kinerja pegawai supaya dapat diketahui bagaimana variable budaya organisasi, beban kerja, dan kompensasi dapat mempengaruhi kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variable intervening

Studi ini menawarkan perspektif baru dengan mengeksplorasi bagaimana kepuasan kerja memediasi hubungan antara variabel-variabel tersebut dan kinerja pegawai. Dengan judul pengaruh budaya organisasi, beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variable intervening di Madrasah Aliyah Negeri di kabupaten Banyuwangi diharapkan mampu mengisi kekosongan literatur yang ada dan menambah bahan bacaan untuk akademisi khususnya dan

umumnya pada masyarakat yang lebih luas

METODE

Penelitian ini menggunakan desain penelitian yang bertujuan menentukan cara pengukuran variabel, pengujian hubungan antar variabel, serta teknik pengumpulan datanya, sebagaimana metode ilmiah berfungsi untuk memperoleh data secara sistematis (Soegiyono, 2013; Hamzah & Susanti, 2020). Data yang digunakan berupa data subjektif berdasarkan persepsi responden, dengan sumber data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh pegawai Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Banyuwangi, serta data sekunder dari laporan dan data instansi terkait. Populasi penelitian mencakup 288 pegawai pendidik dan kependidikan dari MAN 1 hingga MAN 4 Banyuwangi, sedangkan sampel sebanyak 259 responden dipilih menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria minimal masa kerja dua tahun (Steven & Paul, 2009). Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, observasi, dan studi pustaka (Soegiyono, 2013). Adapun teknik analisis data menggunakan SPSS untuk analisis deskriptif serta SmartPLS untuk analisis outer dan inner model, sehingga hasil penelitian dapat diolah dan diinterpretasikan secara valid dan komprehensif.

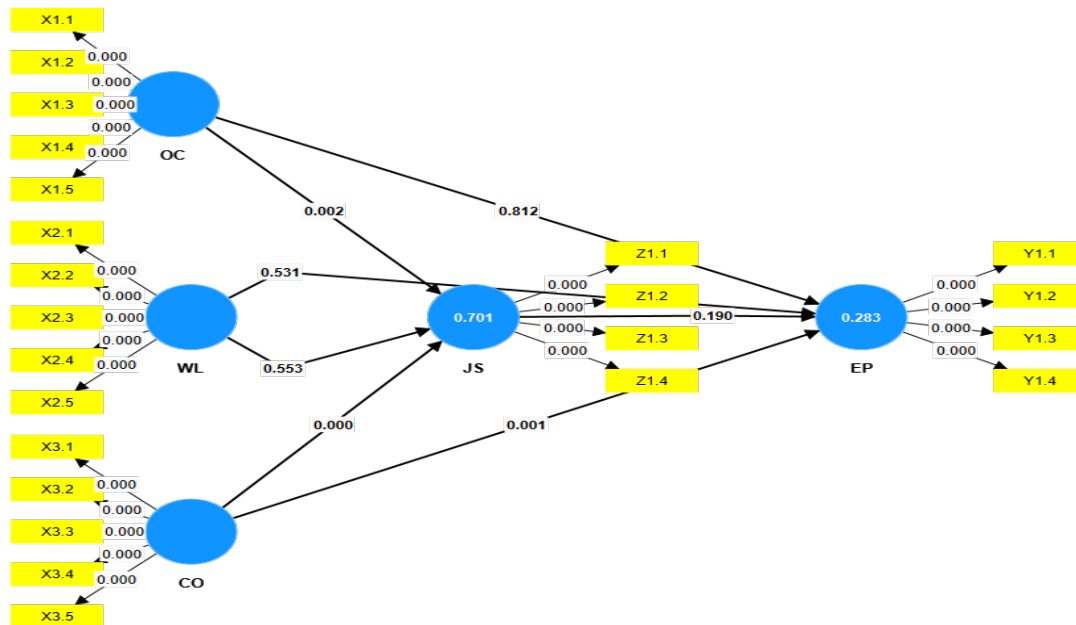
HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Hipotesis

Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai *path coefficient*, *T-statistics*, dan *P-values* yang dihasilkan melalui prosedur bootstrapping pada SmartPLS. Hubungan antar variabel dinyatakan signifikan apabila nilai *T-statistics* lebih besar dari 1,96 pada tingkat signifikansi

5% (*two-tailed*), atau nilai *P-values* lebih kecil dari 0,05. Selain itu, arah dan kekuatan pengaruh dapat dilihat melalui nilai *path coefficient (original sample)*, di mana semakin besar koefisien menunjukkan semakin kuat pengaruh antar variable (Chin & Newsted, 1998). Untuk menguji pengaruh tidak langsung,

penilaian dilakukan melalui *output specific indirect effect*, sedangkan pengaruh total dapat dilihat melalui *total effect*. Dengan demikian, kriteria ini menjadi dasar dalam menentukan diterima atau ditolaknya hipotesis penelitian.



Gambar 1. Grafik Uji Hipotesis

Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Uji hipotesis pengaruh langsung dilakukan untuk mengetahui sejauh mana variabel independen secara langsung memengaruhi variabel dependen tanpa melalui variabel mediasi. Pengujian ini dilakukan dengan melihat nilai koefisien jalur (*path coefficient*), nilai *t-statistics*, dan *p-values* yang dihasilkan dari analisis *Partial Least Square (PLS)*. Suatu hubungan dikatakan signifikan apabila nilai *t-*

statistics lebih besar dari 1,96 dan *p-values* lebih kecil dari 0,05 (Chin & Newsted, 1998). Hasil pengujian ini akan menunjukkan apakah masing-masing variabel bebas memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap variabel terikat dalam model penelitian berikut ditampilkan tabel *patch coefficient* dari proses bootstrapping.

Tabel 4. *Patch Coefficients (direct effect)*

Hipotesis	Pengaruh langsung		Original sample (o)	T statistics	P values	Keterangan
Hipotesis 1	Budaya organisasi	Kinerja pegawai	0.024	0.237	0.812	Ditolak

Hipotesis 2	Beban kerja	Kinerja pegawai	-0.066	0.626	0.531	Ditolak
Hipotesis 3	Kompensasi	Kinerja pegawai	0.449	3.204	0.001	Diterima
Hipotesis 4	Budaya organisasi	Kepuasan kerja	0.269	3.130	0.002	Diterima
Hipotesis 5	Beban kerja	Kepuasan kerja	-0.046	0.593	0.553	Ditolak
Hipotesis 6	Kompensasi	Kepuasan kerja	0.648	8.693	0.000	Diterima
Hipotesis 7	Kepuasan kerja	Kinerja pegawai	0.134	1.310	0.190	ditolak

Sumber: olah data SEM-PLS tahap 2

Dari table 4 tersebut hipotesis dengan pengaruh langsung dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) H1: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan table 4 tersebut Nilai original sample sebesar 0,024 dengan T-statistics (0,237 < 1,96) dan P value (0,812 > 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. (artinya hipotesis ditolak)
- 2) H2: Beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan table 4 tersebut Nilai original sample sebesar -0,066 dengan T-statistics (0,626 < 1,96) dan P value (0,531 > 0,05). Hasil ini menjelaskan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. (hipotesis ditolak)
- 3) H3: Kompensasi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan table 4 tersebut Nilai original sample sebesar 0,449 dengan T-statistics (3,204 > 1,96) dan P value (0,001 < 0,05). Artinya, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. (hipotesis diterima)

- 4) H4: Budaya Organisasi Berpengaruh Positif Terhadap Kepuasan Kerja.

Berdasarkan table 4 tersebut Nilai original sample sebesar 0,269 dengan T-statistics (3,130 > 1,96) dan P value (0,002 < 0,05). Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. (hipotesis diterima).

- 5) H5: Beban Kerja Berpengaruh Negatif Terhadap Kepuasan Kerja.

Berdasarkan table 4 tersebut Nilai original sample sebesar -0,046 dengan T-statistics (0,593 < 1,96) dan P value (0,553 > 0,05). Hal ini berarti Beban Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. (hipotesis ditolak)

- 6) H6: Kompensasi Berpengaruh Positif Terhadap Kepuasan Kerja.

Berdasarkan table 4 tersebut Nilai original sample sebesar 0,648 dengan T-statistics (8,693 > 1,96) dan P value (0,000 < 0,05). Hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. (hipotesis diterima)

- 7) H7: Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan table 4 tersebut Nilai original sample sebesar 0,134

dengan T-statistics ($1,310 < 1,96$) dan P value ($0,190 > 0,05$). hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan

terhadap kinerja pegawai. (hipotesis ditolak)

Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (Dengan Mediasi)

Tabel 5. *Specific Indirect Effect*

Hipotesis	Pengaruh tidak langsung			Original sample (O)	T statistics	P value-	Keterangan
Hipotesis 8	Budaya organisasi	Kepuasan kerja	Kinerja pegawai	0,087	1.245	0,213	Ditolak
Hipotesis 9	Beban kerja	Kepuasan kerja	Kinerja pegawai	0,036	1.198	0,231	Ditolak
Hipotesis 10	kompensasi kerja	Kepuasan kerja	Kinerja pegawai	-0.006	0.432	0,666	Ditolak

Sumber : diolah peneliti 2025

8) H8: Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Kepuasan Kerja
Berdasarkan table 5 tersebut Nilai original sample sebesar 0,087 dengan T-statistics ($1,245 < 1,96$) dan P value ($0,213 > 0,05$) menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja tidak signifikan. (hipotesis ditolak)

9) H9: Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Kepuasan Kerja
Berdasarkan table 5 tersebut Nilai original sample sebesar 0,036 dengan T-statistics ($1,198 < 1,96$) dan P value ($0,231 > 0,05$) menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja juga tidak signifikan. (hipotesis ditolak)

10) H10: Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Kepuasan Kerja
Berdasarkan table 5 Nilai original sample sebesar -0,006 dengan T-statistics ($0,432 < 1,96$) dan P value ($0,666 > 0,05$) menjelaskan bahwa pengaruh tidak langsung beban kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja tidak signifikan. (hipotesis ditolak)

SIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat diketahui bahwa budaya organisasi tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa nilai-nilai, norma, dan kebiasaan yang berlaku dalam organisasi belum mampu menjadi faktor penentu dalam meningkatkan kinerja. Demikian juga, beban kerja yang dirasakan pegawai tidak memiliki pengaruh yang berarti terhadap kinerja mereka. Artinya, tinggi

atau rendahnya beban kerja yang diberikan tidak serta-merta membuat kinerja pegawai meningkat ataupun menurun. Sebaliknya, kompensasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga dapat disimpulkan bahwa penghargaan yang adil dalam bentuk kompensasi menjadi salah satu faktor penting yang mendorong peningkatan kinerja.

Selanjutnya, hasil penelitian juga memperlihatkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa semakin baik budaya organisasi yang tercipta, semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang dirasakan oleh pegawai. Sebaliknya, beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga besar kecilnya beban yang diterima pegawai tidak secara langsung memengaruhi rasa puas mereka dalam bekerja. Di sisi lain, kompensasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang menunjukkan bahwa ketika kompensasi sesuai dengan harapan, pegawai akan merasa lebih dihargai, sehingga kepuasan kerja pun meningkat.

Namun demikian, kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun pegawai merasa puas terhadap kondisi kerja maupun kompensasi yang diterima, hal tersebut tidak secara langsung meningkatkan kinerja yang dihasilkan. Dengan kata lain, kepuasan kerja bukanlah faktor utama yang menentukan tinggi rendahnya kinerja pegawai. Oleh karena itu, manajemen organisasi perlu memperhatikan aspek lain, seperti pengembangan kompetensi dan peningkatan motivasi kerja, agar kepuasan yang ada dapat diikuti dengan peningkatan kinerja yang nyata.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullahi, M. S., Raman, K., & Solarin, S. A. (2021). Effect of organizational culture on employee performance: A mediating role of employee engagement in malaysia educational sector. *International Journal of Supply and Operations Management*, 8(3), 232–246. <https://doi.org/10.22034/IJSOM.2021.3.1>
- Adamopoulos, I. P., & Syrou, N. F. (2022). Associations and Correlations of Job Stress, Job Satisfaction and Burn out in Public Health Sector. *European Journal of Environment and Public Health*, 6(2), em0113. <https://doi.org/10.21601/ejeph/12166>
- Adamovic, M. (2023). The cultural influence on employees' preferences for reward allocation rules: A two-wave survey study in 28 countries. *Human Resource Management Journal*, 33(4), 889–921. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12486>
- Aggarwal, S. (2024). Impact of dimensions of organisational culture on employee satisfaction and performance level in select organisations. *IIMB Management Review*, 36(3), 230–238. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2024.07.001>
- Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational Culture and Organizational Performance: A Review of Literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1), 361–372. <https://doi.org/10.35629/5252-0301361372>
- Almasradi, R. B., Alabsy, N. M., & Brika, S. K. (2024). Exploring the impact of organizational behavior on employee performance in Saudi

- universities. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 11(6), 44–52. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2024.06.005>
- Binder, C. (2022). Integrating Organizational-Cultural Values With Performance Management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 36(2–3), 185–201. <https://doi.org/10.1080/01608061.2016.1200512>
- Chin, W. W., & Newsted, P. R. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. Modern methods for business research. *Statistical Strategies for Small Sample Research*, January 1998, 295–336.
- Georgescu, I., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Rotea, C. C., Mangra, M. G., & Mangra, G. I. (2024). Enhancing Organizational Resilience: The Transformative Influence of Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Culture. *Sustainability (Switzerland)*, 16(10). <https://doi.org/10.3390/su16104315>
- Handayani, R. N., Indrayanto, A., Arif, A., & Suandika, M. (2025). The benefit and impact of servant leadership on organizational culture, rewards, job satisfaction, and employee performance. *BIO Web of Conferences*, 152. <https://doi.org/10.1051/bioconf/202515201021>
- Howard, Z. L., Innes, R., Eidels, A., & Loft, S. (2021). Using Past and Present Indicators of Human Workload to Explain Variance in Human Performance. *Psychonomic Bulletin and Review*, 28(6), 1923–1932. <https://doi.org/10.3758/s13423-021-01961-6>
- Ibrahim, M., Saputra, J., Adam, M., & Yunus, M. (2022). Organizational Culture, Employee Motivation, Workload and Employee Performance: A Mediating Role of Communication. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 19, 54–61. <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.6>
- Inegbedion, H., Inegbedion, E., Peter, A., & Harry, L. (2020). Perception of workload balance and employee job satisfaction in work organisations. *Heliyon*, 6(1), e03160. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03160>
- Iskamto, D. (2023). Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance. *International Journal of Management and Digital Business*, 2(1), 47–55. <https://doi.org/10.54099/ijmdb.v2i1.584>
- Jamal, B., & Anwar, G. (2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21–30. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.2.3>
- Jame Chenarboo, F., Hekmatshoar, R., & Fallahi, M. (2022). The influence of physical and mental workload on the safe behavior of employees in the automobile industry. *Heliyon*, 8(10), e11034. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11034>
- Janib, J., Rasdi, R. M., & Zaremohzzabieh, Z. (2022). The Influence of Career Commitment and Workload on Academics' Job Satisfaction: The Moderating Role of a Supportive Environment.

- International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 21(1), 1–17.
<https://doi.org/10.26803/ijlter.21.1.1>
- Kelly, M., Soles, R., Garcia, E., & Kundu, I. (2020). Job Stress, Burnout, Work-Life Balance, Well-Being, and Job Satisfaction among Pathology Residents and Fellows. *American Journal of Clinical Pathology*, 153(4), 449–469.
<https://doi.org/10.1093/ajcp/aqaa013>
- Kolluru, M. (2021). Association between rewards and employee performance: An empirical research on Omani banks. *Corporate Governance and Sustainability Review*, 5(1), 15–21.
<https://doi.org/10.22495/cgsrv5i1p2>
- Kwee, T. C., & Kwee, R. M. (2021). Workload of diagnostic radiologists in the foreseeable future based on recent scientific advances: growth expectations and role of artificial intelligence. *Insights into Imaging*, 12(1).
<https://doi.org/10.1186/s13244-021-01031-4>
- Kwong, E., Adapa, K., Goodacre, V., Vizer, L., Ra, J., Greenberg, C., Ivester, T., Charguia, N., Marks, L. B., & Mazur, L. (2025). Stressors contributing to burnout among acute care and trauma surgery care teams: A systems-analysis approach. *Trauma Surgery and Acute Care Open*, 10(1), 1–8.
<https://doi.org/10.1136/tsaco-2024-001377>
- Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021). The Relation among Organizational Culture, Knowledge Management, and Innovation Capability: Its Implication for Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 66.
<https://doi.org/10.3390/joitmc7010066>
- Lollo, N., & O'Rourke, D. (2020). Factory benefits to paying workers more: The critical role of compensation systems in apparel manufacturing. *PLoS ONE*, 15(2), 1–24.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0227510>
- Lozano, E. S. A., & Gerstlauer, A. (2022). Learning-based Phase-aware Multi-core CPU Workload Forecasting. *ACM Transactions on Design Automation of Electronic Systems*, 28(2).
<https://doi.org/10.1145/3564929>
- Lukito, D., Susanti, M., Susanto, Y., Judijanto, L., Ali, M., Hartono, & Mahardhani, A. J. (2025). Determinants of sustainable employee performance: A study of family businesses in Indonesia. *Asia Pacific Management Review*, 30(2), 100340.
<https://doi.org/10.1016/j.apmr.2024.12.004>
- Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic Rewards and Employee's Performance With the Mediating Mechanism of Employee's Motivation. *Frontiers in Psychology*, 12(July), 1–13.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.563070>
- Memon, A. H., Khahro, S. H., Memon, N. A., Memon, Z. A., & Mustafa, A. (2023). Relationship between Job Satisfaction and Employee Performance in the Construction Industry of Pakistan. *Sustainability (Switzerland)*, 15(11), 1–21.
<https://doi.org/10.3390/su15118699>
- Mulyadi, M., Sitiari, N. W., Meryawan,

- I. W., & Saputri, L. G. E. A. (2024). The role of Workload, Work Life Balance and Psychological towards Employee Performance through Work Stress as mediation. *Quality - Access to Success*, 25(200), 143–152.
<https://doi.org/10.47750/QAS/25.200.15>
- Nidya, W., & Dodi, A. P. (2021). The Influence of Workload and Stress on Employee Performance in PT X Palm Oil Mill. *International Journal of Science, Technology & Management*, 2(6), 2065–2071.
<https://doi.org/10.46729/ijstm.v2i6.374>
- Osiichuk, D. (2022). The Driver of Workplace Alienation or the Cost of Effective Stewardship? The Consequences of Wage Gap for Corporate Performance. *Sustainability (Switzerland)*, 14(13).
<https://doi.org/10.3390/su14138006>
- Pereira, D. A., Abdullah, M. R., Wider, W., Tanucan, J. C. M., Lee, H. P. T., Jiang, L., & Udang, L. N. (2024). Factors influencing employee motivation in the Malaysian banking industry. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(8), 1–16.
<https://doi.org/10.24294/jipd.v8i8.5423>
- Pütz, S., Rick, V., Mertens, A., & Nitsch, V. (2022). Using IoT devices for sensor-based monitoring of employees' mental workload: Investigating managers' expectations and concerns. *Applied Ergonomics*, 102(March), 103739.
<https://doi.org/10.1016/j.apergo.2022.103739>
- Rabuana, N. K. D. N., & Yanuar, Y. (2023). The Influence of Work Environment and Work Engagement on Employee Performance Mediated by Employee Well-Being. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(3), 541–557.
<https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v4i3.523>
- Reuver, R., & Voorde, K. (2021). When do bundles of high performance work systems reduce employee absenteeism? The moderating role of workload. *International Journal of Human Resource Management*, 32(13), 2889–2909.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1616594>
- Rohim, A., & Budhiasa, I. G. S. (2024). Organizational culture as moderator in the relationship between organizational reward on knowledge sharing and employee performance. *Journal of Management Development*, 38(7), 538–560.
<https://doi.org/10.1108/JMD-07-2018-0190>
- Rostain, M. (2021). The impact of organizational culture on entrepreneurial orientation: A meta-analysis. *Journal of Business Venturing Insights*, 15(March), e00234.
<https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2021.e00234>
- Rostami, F., Babaei-Pouya, A., Teimori-Boghsani, G., Jahangirimehr, A., Mehri, Z., & Feiz-Arefi, M. (2021). Mental Workload and Job Satisfaction in Healthcare Workers: The Moderating Role of Job Control. *Frontiers in Public Health*, 9(September), 1–11.
<https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.683388>
- Rožman, M., Oreški, D., & Tominc, P. (2023). Artificial-Intelligence-Supported Reduction of Employees' Workload to Increase

- the Company's Performance in Today's VUCA Environment. *Sustainability (Switzerland)*, 15(6). <https://doi.org/10.3390/su15065019>
- Sanhokwe, H. (2022). Evaluating a desire to telework model: The role of perceived quality of life, workload, telework experience and organisational telework support. *SA Journal of Human Resource Management*, 20, 1–7. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1848>
- Sapta, I. K. S., Muafi, M., & Setini, N. M. (2021). The Role of Technology, Organizational Culture, and Job Satisfaction in Improving Employee Performance during the Covid-19 Pandemic. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 495–505. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.495>
- Selby-Fell, H., & Newton, A. (2024). Embedding Evidence-Based Policing (EBP): A UK case study exploring organisational challenges. *Police Journal*, 97(1), 73–91. <https://doi.org/10.1177/0032258X21128404>
- Serinkan, C., & Kiziloglu, M. (2021). The relationship between organisational culture and job satisfaction in higher education institutions: The bishkek case. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 29(2), 168–179. <https://doi.org/10.3311/PPSO.15319>
- Serpa, S., Sá, M. J., & Ferreira, C. M. (2022). Digital Organizational Culture: Contributions to a Definition and Future Challenges. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 11(4), 22–33. <https://doi.org/10.36941/ajis-2022-0095>
- Suifan, T. (2021). How innovativeness mediates the effects of organizational culture and leadership on performance. *International Journal of Innovation Management*, 25(2). <https://doi.org/10.1142/S136391962150016X>
- Susanto, P. C., Sawitri, N. N., Ali, H., & Rony, Z. T. (2024). Determinations of employee engagement and employee performance at international freight forwarding company. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(6), 356–373. <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i6.2080>
- Sutanto, E. M., Sigiols, P. J., & Wijaya, E. N. (2024). *Work-Life Balance , Employee Engagement , Job Satisfaction , And Indonesian Employees ' Performance*. 25(3), 832–851.
- Tambunan, W., Partiwi, S. G., & Sudiarno, A. (2024). Impact of toxic work environment on employee engagement mediated by employee well-being and supportive work culture. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(8), 1–20. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i8.5532>
- Thornby, K. A., Brazeau, G. A., & Chen, A. M. H. (2023). Reducing Student Workload Through Curricular Efficiency. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 87(8), 100015. <https://doi.org/10.1016/j.ajpe.2022.12.002>
- Tierney, M., Adeyemi, E. O., & Bommer, S. (2025). A Systematic

- Literature Review: Cognitive Workload Assessment in Human Factors Research. *Advances in Human-Computer Interaction*, 2025(1).
<https://doi.org/10.1155/ahci/9313239>
- Worku, M. Y. (2025). Appropriateness of learning environments in preprimary educational institutions: the case of preschools in Bahir Dar city, Ethiopia. *International Journal of Child Care and Education Policy*, 19(1), 1–19.
<https://doi.org/10.1186/s40723-025-00140-7>
- Wulantika, L., Ayusari, R. M., & Wittine, Z. (2023). Workload, Social Support and Burnout on Employee Performance. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 10(1), 1–8.
<https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i1.1069>
- Zamudio, J., Woodward, J., Kanji, F. F., Anger, J. T., Catchpole, K., & Cohen, T. N. (2023). Demands of surgical teams in robotic-assisted surgery: An assessment of intraoperative workload within different surgical specialties. *American Journal of Surgery*, 226(3), 365–370.
<https://doi.org/10.1016/j.amjsurg.2023.06.010>
- Zimba, C. C., Malava, J. K., Mboti, M., Matewere, M., Akello, H., Akiba, C. F., Landrum, K. R., Morrison, A., Go, V., Hosseinipour, M. C., Gaynes, B. N., Udedi, M., Masiye, J., & Pence, B. W. (2025). Barriers and potential solutions for effective integration of depression care into non-communicable diseases clinics in Malawi: a qualitative end-point evaluation of the SHARP randomized controlled trial. *International Journal of Mental Health Systems*, 19(1).
<https://doi.org/10.1186/s13033-025-00663-z>
- Zsarnóczai, S. J., Popp, J., Belás, J., & Kovács, S. (2021). Developments in the income situation of the agricultural sector in the selected eu member states. *Economics and Sociology*, 14(1), 232–248.
<https://doi.org/10.14254/2071-789X.2021/14-1/15>