

PENGARUH OTONOMI KERJA, BEBAN KERJA DAN WORK-LIFE BALANCE TERHADAP KINERJA PEJABAT FUNGSIONAL BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Yudi Dwi Prasetyo¹, Rina Anindita², Dian Alfia Purwandasari³

^{1,2}Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Esa Unggul, Jakarta

³Program Pascasarjana, Universitas Negeri Jakarta, Jakarta

lnamasayayudi@gmail.com, rina.anindita@esaunggul.ac.id, dian.alfia@gmail.com

Keyword	Abstract
Otonomi Kerja, Beban Kerja, Work-life Balance, Kinerja, Kepuasan Kerja, Pejabat Fungsional	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh otonomi kerja, beban kerja dan work-life balance terhadap kinerja pejabat fungsional di Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Populasi yang dipilih adalah 298 orang pejabat fungsional di Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan yang memiliki kesamaan karakteristik pekerjaan di bidang pendidikan, pengajaran dan pelatihan serta memiliki otonomi kerja. Responden dipilih melalui metode purposive sampling dengan kriteria sampel adalah Widyaiswara dan Dosen yang mengajar pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan dengan jumlah yang mengisi kuesioner sebanyak 247 orang. Berdasarkan hasil analisis SEM disimpulkan bahwa pertama, terdapat hubungan positif antara otonomi kerja terhadap kinerja. Kedua, terdapat hubungan negatif antara beban kerja terhadap kinerja dan ketiga, terdapat hubungan positif antara work-life balance terhadap kinerja. Peran variabel kepuasan kerja sebagai mediator mampu meningkatkan pengaruh variabel otonomi kerja dan beban kerja terhadap kinerja. Namun untuk pengaruh mediasi dari variabel work-life balance tidak lebih besar dari pengaruh antara work-life balance dan kinerja secara langsung.

© 2021 JMB, All right reserved

I. PENDAHULUAN

Kinerja karyawan terus menjadi tantangan utama dalam administrasi organisasi. Ini mencakup berbagai upaya untuk membujuk karyawan agar mencapai dan memberikan kinerja yang lebih tinggi. Karyawan adalah sumber utama dari kelebihan dan keunggulan kompetitif dari suatu organisasi. Dengan kata lain, keberlanjutan dan efisiensi organisasi ditunjukkan dengan viabilitas dan produktifitas prestasi kerja karyawan. Selain itu, kinerja karyawan sangat penting dalam pengembangan dan prokduktivitas organisasi (Abidemi & Ahmad, 2018).

Penelitian-penelitian terdahulu menerangkan hubungan positif antara otonomi kerja dengan kinerja karyawan (Saragih, 2011; Johari et al. 2018; Ahmetoglu et al. 2019). Kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan otonomi kerja yang tinggi karena karyawan merasa bahwa dia dapat dipercaya dalam melaksanakan tugas tersebut. Hal ini membuat karyawan lebih termotivasi dan lebih efektif

dalam bekerja. Karyawan dengan otonomi kerja yang tinggi merasa bahwa hasil pekerjaannya ditentukan oleh upaya, tindakan dan keputusannya sehingga mereka akan merasa lebih puas. Otonomi kerja yang lebih tinggi di tempat kerja memungkinkan karyawan merasa lebih bisa mengatur ritme kerjanya, memiliki rasa pemberdayaan yang lebih tinggi dan pada gilirannya akan bekerja lebih baik (Ahmetoglu et al. 2019).

Ditengah kondisi pandemi COVID-19 yang merubah cara kerja organisasi dengan melakukan digitalisasi pekerjaan, faktor keamanan dan stabilitas performa organisasi menjadi hal yang diharapkan mampu berjalan secara simultan. Terkait kondisi ini, pemberlakuan otonomi kerja kepada karyawan berupa fleksibilitas lokasi kerja dan pengaturan kerja yang diawasi oleh atasan langsung secara serta merta menemukan jalannya. Beberapa penelitian mengklarifikasi hubungan positif antara otonomi kerja, Work-life balance dan kinerja karyawan. Otonomi kerja

membuat karyawan memiliki fleksibilitas dalam mengatur waktu dan pekerjaannya. Kebebasan ini membantu menyeimbangkan waktu yang dihabiskan dalam pekerjaan dengan keluarga. Keseimbangan ini memiliki keuntungan timbal balik dan sinergi bagi karyawan dan organisasi. Otonomi memungkinkan karyawan lebih fleksibel dalam pekerjaan sehari-hari mereka dan meningkatkan Work-life balance (Mas-Machuca et al. 2016).

Menurut Johari et al., (2018), kegagalan untuk mencapai keseimbangan yang tepat dalam pengorbanan dan penghargaan dari sisi pekerjaan secara signifikan berkorelasi dengan kurangnya kontrol atas beban kerja dan Work-life balance. Ketidakeimbangan atas keduanya akan menyebabkan kelelahan, kinerja yang buruk dan kualitas hidup yang memburuk. Lebih lanjut permasalahan lain yang muncul adalah sebagian besar karyawan berada di bawah tekanan untuk menyeimbangkan prioritas Work-life balance. Studi lebih lanjut dari Rodríguez-López et al. (2021) menunjukkan karyawan berpotensi mengalami tingkat kelelahan yang lebih tinggi dari waktu ke waktu seiring berlanjutnya pandemi COVID-19 dan krisis ekonomi terkait. Tuntutan atas kinerja yang tinggi antara posisi pekerjaan (hierarki jabatan dalam organisasi) memberikan tuntutan pekerjaan yang lebih tinggi pada setiap jabatan di bawahnya sehingga meningkatkan beban kerja dan kelelahan.

Dalam beberapa penelitian sebelumnya menjelaskan faktor yang mengaitkan kinerja karyawan dengan otonomi kerja, beban kerja dan Work-life balance (Mas-Machuca et al. (2016), Soomro et al. (2018), Ahmetoglu et al. (2019) dan Daipuria dan Kakar (2013). Agar mempertimbangkan pula faktor kepuasan kerja, maka penelitian ini menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Selain itu, penelitian-penelitian sebelumnya lebih mempelajari hubungan antara variabel dimaksud pada karyawan sektor swasta, sedangkan dalam penelitian ini dilakukan pada pejabat fungsional yang bertugas sebagai pengajar di sektor pemerintahan yaitu widyaiswara dan dosen. Tujuan penelitian ini untuk melihat pengaruh pemberian otonomi kerja, beban kerja, dan work-life balance yang dimediasi kepuasan kerja terhadap kinerja pejabat fungsional widyaiswara dan dosen pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Otonomi Kerja

Otonomi kerja didefinisikan sebagai pemberian substansi kebebasan, kemandirian, dan kebijaksanaan kepada karyawan untuk menentukan jadwal pekerjaan dan prosedur yang akan digunakan dalam pelaksanaannya (Hackman & Oldham, 1975). Schermerhorn (2008) mendefinisikan otonomi kerja sebagai tingkat kebebasan yang diberikan pimpinan kepada karyawan untuk mengatur jadwal pekerjaannya masing-masing dan memilih cara kerja terbaik untuk dalam pelaksanaannya. Dengan pekerjaan yang independen, karyawan dapat melihat hasil kerja sebagai usaha mereka secara pribadi sehingga merasa lebih bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan yang terjadi. Lebih lanjut menurut Robin & Coulter (2009) otonomi kerja mencakup kesempatan individu untuk mengatur pekerjaannya sendiri dengan kebebasan dalam berpikir dan bertindak serta melaksanakan pekerjaan tersebut sesuai metode yang dipilih. Berdasarkan tiga definisi tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa otonomi kerja adalah pemberian kebebasan dari pimpinan kepada karyawan untuk menentukan jadwal dan metode terbaik dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Dalam penelitiannya, Saragih (2011) mengemukakan bahwa otonomi kerja berhubungan positif dengan kinerja. Semakin tinggi karyawan mempersepsikan otonomi kerja akan menyebabkan peningkatan prestasi kerja. Otonomi kerja mempengaruhi kinerja karena karyawan diberikan tanggung jawab dan kemandirian untuk melakukan pekerjaannya yang secara psikologis lebih memotivasi dan mengarah pada keinginan untuk mendapatkan hasil kerja yang tinggi. Hal ini diperkuat dengan penelitian Gellatly & Irving (2001) yang menemukan hubungan positif pada kinerja ketika karyawan diberikan otonomi kerja lebih tinggi. Semakin tinggi otonomi kerja yang diberikan berimbas pada peran yang semakin besar bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Perspektif atas peran yang lebih besar ini cenderung membuat karyawan lebih tertarik dan termotivasi untuk terlibat lebih jauh dalam proses kerja sehingga tercapai kepuasan kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerjanya.

Beban Kerja

Definisi beban kerja dalam Keputusan Menpan RB nomor 75 tahun 2004 mengacu pada jumlah target pekerjaan yang harus diselesaikan dalam satuan waktu tertentu. Berdasarkan

Permendagri nomor 12 tahun 2008 beban kerja merupakan besaran pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dari jabatan atau unit organisasi. Spector & Jex (1998) berpendapat bahwa beban kerja dapat diukur dari segi jumlah waktu kerja, tingkat produksi dan tuntutan mental dari pekerjaan yang dilakukan. Beban kerja berhubungan dengan ketegangan psikologis karena pekerjaan dan memiliki hubungan yang kuat dengan kecemasan dan frustrasi. Lebih lanjut dikatakan bahwa seorang karyawan mungkin memiliki begitu banyak hal untuk dilakukan sehingga terpaksa mengabaikan aspek-aspek tertentu dari pekerjaan atau kehidupan pribadinya. Sejalan dengan ini, penelitian dari Ahmad et al., (2019) menyatakan individu yang menerima banyak beban kerja dapat mengalami stres dan kelelahan. Kelelahan ini akan mempengaruhi motivasi karyawan dan pihak terkait lainnya. Berdasarkan penjelasan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa beban kerja bukan hanya terkait dengan jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan dengan tenggat waktu tertentu, tetapi juga terdapat tuntutan mental/psikologis bagi karyawan dalam penyelesaiannya.

Gawron (2008) membagi aspek beban kerja menjadi beban waktu, beban mental usaha, dan beban tekanan psikologis. Beban waktu dilihat dari seberapa banyak waktu luang yang ada selama melakukan pekerjaan, beban mental usaha dilihat dari sejauh mana suatu pekerjaan membutuhkan konsentrasi dan tingkat kerumitan dalam penyelesaiannya, beban tekanan psikologis dilihat dari tingkat risiko, kebingungan, stres dan frustrasi atau kecemasan yang timbul selama melakukan pekerjaan. Terdapat dua faktor yang mempengaruhi beban kerja yaitu faktor eksternal meliputi tugas, organisasi dan lingkungan kerja, serta faktor internal meliputi faktor somatis dan faktor psikis.

Work-life Balance

Greenhaus et al. (2003) menggambarkan work-life balance sebagai seberapa jauh individu merasa terikat dan puas serta mampu menyeimbangkan tuntutan kehidupan pekerjaan dan kehidupan keluarganya. Keseimbangan ini meliputi dua aspek yaitu jumlah waktu yang digunakan dan partisipasi. Selanjutnya, Parkes and Langford (2008) menyatakan bahwa work-life balance adalah suatu kondisi dimana individu dapat berkomitmen dan bertanggungjawab pada pekerjaan dan keluarga, serta kegiatan lain diluar pekerjaan. Sejalan dengan ini, Daipuria & Kakar

(2013) menerangkan bahwa work-life balance adalah upaya individu mencari perasaan nyaman dalam komitmen di kehidupan pekerjaan dan pribadi atau keluarganya. Keseimbangan antara pekerjaan, kehidupan pribadi atau keluarga ini umumnya dipandang sebagai tidak adanya konflik. Berdasarkan tiga definisi dimaksud dapat ditarik kesimpulan bahwa work-life balance merupakan kondisi dimana individu berupaya memperoleh keseimbangan tuntutan dari pekerjaan dan kehidupan pribadi atau keluarganya dalam alokasi jumlah waktu yang digunakan dan partisipasinya untuk meminimalisasi konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi atau keluarganya serta memperoleh perasaan nyaman dalam menjalaninya.

Dimensi work-life balance menurut Greenhaus et al. (2003) terbagi atas tiga dimensi, yaitu keseimbangan waktu, keterlibatan, dan kepuasan. Keseimbangan waktu merupakan total waktu yang diperuntukkan untuk pekerjaan dan keluarga, keseimbangan keterlibatan adalah seberapa jauh porsi peran individu sebagai karyawan dan porsi peran dalam keluarga (ayah/ibu/anak), adapun keseimbangan kepuasan dilihat dari level kepuasan individu terhadap pekerjaan dan hal lain diluar pekerjaannya yang dilihat dari kondisi hubungan individu dan keluarga serta individu dan rekan kerjanya.

Fisher et al. (2009) mengemukakan terdapat empat dimensi yang membentuk work-life balance, pertama WIPL (Work Interference With Personal Life) yaitu seberapa besar pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi, kedua PLIW (Personal Life Interference With Work) yaitu seberapa besar kehidupan pribadi mengganggu kehidupan pekerjaannya, ketiga PLEW (Personal Life Enhancement Of Work) yaitu seberapa besar kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan performanya dalam dunia kerja, dan keempat WEPL (Work Enhancement Of Personal Life) yaitu seberapa besar pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu. Lebih lanjut Fisher et al. (2009) mengidentifikasi empat aspek penting dalam work-life balance yaitu waktu, perilaku, ketegangan (strain) dan energi. Aspek waktu dilihat dari perbandingan waktu yang digunakan untuk pekerjaan dan aktivitas non pekerjaan. Aspek perilaku merupakan perbandingan perilaku seseorang dalam bekerja dan keluarga. Aspek ketegangan (strain) merupakan konflik peran dalam diri pribadi yang dialami dalam pekerjaan dan keluarga. Dan aspek energi merupakan

perbandingan antara energi yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan dan kehidupan pribadi atau keluarga.

Kinerja

Robbins (2007) mendefinisikan kinerja sebagai output yang didapat karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku dalam pekerjaannya. Selanjutnya Baron dan Greenberg, (2003) mendefinisikan kinerja merupakan output kerja karyawan berdasarkan kualitas maupun kuantitas kerjanya. Penilaian kinerja karyawan didasarkan pada pemenuhan hasil atas uraian pekerjaan yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut. Kinerja dilihat dari sejauhmana karyawan dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan uraian pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Johari et al. (2018) secara lebih spesifik mendefinisikan kinerja pengajar sebagai pemenuhan tugas dan pertanggungjawabannya yang dilakukan oleh pengajar dalam periode waktu tertentu sejalan dengan sistem sekolah dalam mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah capaian hasil penilaian atas realisasi pekerjaan yang dilakukan karyawan dengan target yang telah ditentukan dalam periode waktu tertentu.

Kinerja menurut Gibson et al. (2012) dipengaruhi oleh faktor individu (keterampilan dan pengalaman), faktor organisasi (sumber daya, deskripsi pekerjaan, struktur organisasi dan kepemimpinan) dan faktor psikologis (sikap, motivasi, kepribadian dan persepsi). Untuk mendapatkan gambaran kinerja karyawan dapat dilihat dari indikator-indikator kinerja seperti kualitas kerja, inisiatif, ketepatan waktu, kemampuan dan komunikasi.

Kepuasan Kerja

Luthans & Church, (2002) menjelaskan kepuasan kerja sebagai ungkapan rasa puas dari karyawan terkait bagaimana pekerjaan yang mereka lakukan memberikan nilai penting bagi organisasi. Kepuasan kerja bersifat individual bergantung pada nilai-nilai yang mereka anut. Sejalan dengan hal ini, Soomro et al. (2018) menjelaskan kepuasan kerja sebagai kondisi emosi yang menyenangkan bagi setiap karyawan dalam bekerja. Lebih lanjut diketahui bahwa kepuasan kerja mempengaruhi keterikatan emosional seorang karyawan dengan organisasi pemberi kerja yang mengaitkan faktor penghargaan intrinsik dan ekstrinsik. Kepuasan kerja berpengaruh pada peningkatan kinerja, hal

ini terjadi karena semakin puas seorang karyawan akan mempengaruhi prestasi kerja yang secara tidak langsung melalui kemauan dan usaha yang maksimal dalam bekerja (Hendri, 2019).

Lima indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan menurut Luthans & Church, (2002) yaitu: kepuasan atas pembayaran, rekan kerja, pekerjaan itu sendiri, promosi dan supervisi. Dari pemaparan diatas, disimpulkan bahwa kepuasan kerja terdiri dari penilaian individu karyawan atas aspek pekerjaan itu sendiri dan lingkungan tempat kerjanya.

III. METODE PENELITIAN

Studi yang dilakukan merupakan penelitian kuantitatif dengan metode persamaan struktural (SEM). Untuk melakukan uji validitas dan reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan aplikasi SPSS. Uji validitas menggunakan pengukuran Measure of Sampling Adequacy (MSA) dan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) dengan nilai parameter untuk masing-masing item pertanyaan lebih dari 0,5. Uji reliabilitas menggunakan pengukuran Cronbach's Alpha mengacu pada parameter nilai menurut Hair et al. (2014) semakin mendekati 1 maka semakin baik. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan survey secara online. Pengukuran menggunakan skala likert 1 s.d. 5, dimana 1 = sangat tidak setuju dan 5 = sangat setuju.

Populasi yang menjadi objek pada penelitian adalah Widyaiswara dan Dosen dengan total populasi sebanyak 298 orang yang dipilih melalui metode purposive sampling dengan kriteria sampel merupakan Widyaiswara dan Dosen yang mengajar pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. Kedua profesi ini dipilih sebagai responden yang merupakan representasi pejabat fungsional yang bekerja di Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. Hal ini juga ditentukan dengan asumsi bahwa kedua profesi tersebut memiliki karakteristik pekerjaan yang relatif sama terkait pendidikan, pengajaran dan pelatihan (dikjartih) dan memiliki otonomi kerja.

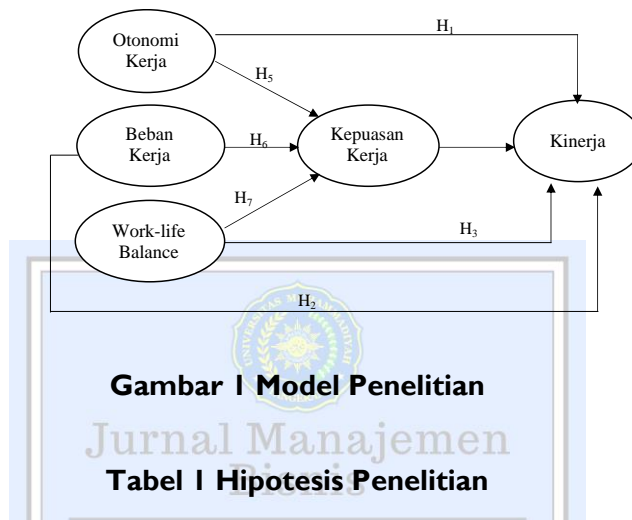
IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini, total responden yang mengisi kuesioner berjumlah 247 responden, memiliki rentang usia 25 – 35 tahun 40 responden (16%), 36 – 45 tahun 97 responden (39%) dan lebih dari 45 tahun 110 responden (45%).

Hasil pengukuran uji validitas konstruk pada penelitian dengan 247 responden menunjukkan semua indikator pada variabel otonomi kerja, beban kerja, work-life balance, kepuasan kerja dan kinerja dapat diterima dan dinyatakan valid karena indikator pada tiap variabel menunjukkan nilai loading factor > 0,5 dan nilai t-value > 1,96 pada level signifikansi 5%. uji reliabilitas konstruk memenuhi syarat reliabilitas dengan nilai Construct Reliability (CR) > 0,7 dan nilai Variance Extracted (VE) > 0,50. Dalam penelitian ini diketahui hasil pengukuran nilai CR > 0,5 yaitu pada variabel Otonomi Kerja (0,97), variabel Beban Kerja (0,95), variabel

Work-life Balance (0,97), variabel Kepuasan Kerja (0,93) dan variabel Kinerja (0,92). Sedangkan hasil pengukuran untuk nilai VE > 0,7 yaitu pada variabel Otonomi Kerja (0,76), variabel Beban Kerja (0,80), variabel Work-life balance (0,70), variabel Kepuasan Kerja (0,64) dan variabel Kinerja (0,70).

Berdasarkan hasil analisis, diketahui semua hasil pengujian hampir memiliki kecocokan yang baik diantaranya: RMSEA, Chi Square, ECVI, AIC, CAIC dan NFI. Sedangkan hasil berupa marginal fit pada Critical N, Standardized RMR, GFI, AGFI dan PGFI. Maka, disimpulkan kecocokan seluruh model telah memenuhi syarat (good fit).



Gambar 1 Model Penelitian
Tabel 1 Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	T-Values
H ₁	Otonomi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	3,89
H ₂	Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja	-2,49
H ₃	Work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	3,72
H ₄	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	4,99

Berdasarkan hasil analisa SEM diperoleh hasil analisis yaitu pertama, variabel Kepuasan Kerja (KEP_KER) dipengaruhi secara bersama-sama oleh Otonomi Kerja (OTKER), Beban Kerja (BK) dan Work-life Balance (WLB) dengan nilai R² sebesar 0,72, hal ini berarti bahwa 72% varian dari Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh Otonomi Kerja, Beban Kerja dan Work-life Balance sedangkan 28 % lainnya dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian. Kedua, variabel Kinerja (KIN) dipengaruhi secara bersama-sama

oleh Otonomi Kerja (OTKER), Beban Kerja (BK) dan Work-life Balance (WLB) dan peran mediasi Kepuasan Kerja (KEP_KER) dengan nilai R² sebesar 0,87. Dari nilai koefisien determinasi tersebut dapat diartikan bahwa 87% varian dari Kinerja dapat dijelaskan oleh Otonomi Kerja, Beban Kerja dan Work-life Balance (WLB) serta peran mediasi Kepuasan Kerja, sedangkan 13 % lainnya dijelaskan oleh variabel-variabel lain di luar penelitian.

Analisis Mediasi Kepuasan Kerja

Analisis variabel mediasi pada penelitian ini, peneliti melakukan uji sobel dengan menggunakan nilai t_a dan t_b , t_a adalah nilai t-hitung dari variabel independen menuju variabel mediasi sedangkan t_b merupakan nilai t-hitung

dari variabel mediasi menuju variabel dependen. Kepuasan Kerja merupakan variabel moderasi yang diteliti dalam penelitian ini. Hasil analisis variabel mediasi Kepuasan Kerja disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 2 Uji Mediasi Kepuasan Kerja

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	T-Values
H ₅	Kepuasan kerja memediasi hubungan antara otonomi kerja dan kinerja sehingga tingkat kepuasan kerja yang berbeda akan memperkuat atau melemahkan hubungan antara otonomi kerja dan kinerja	3,89
H ₆	Kepuasan kerja memediasi hubungan antara beban kerja dan kinerja sehingga tingkat kepuasan kerja yang berbeda akan memperkuat atau melemahkan hubungan antara beban kerja dan kinerja	2,59
H ₇	Kepuasan kerja memediasi hubungan antara work-life balance dan kinerja sehingga tingkat kepuasan kerja yang berbeda akan memperkuat atau melemahkan hubungan antara work-life balance dan kinerja	2,53

Hasil analisis sobel atas variabel mediasi Kepuasan Kerja terhadap hubungan Otonomi Kerja dan Kinerja dalam penelitian ini memiliki nilai $t = 3,89 (>1,96)$ dengan nilai $t_a (6,22)$ dan $t_b (4,99)$. Hasil analisis variabel mediasi Kepuasan Kerja pada hubungan Beban Kerja dan Kinerja dalam penelitian ini memiliki nilai $t = 2,59 (>1,96)$ dengan nilai $t_a (-3,04)$ dan $t_b (4,99)$. Selanjutnya, hasil analisis variabel mediasi Kepuasan Kerja pada hubungan Work-life Balance dan Kinerja dalam penelitian ini memiliki nilai $t = 2,53 (>1,96)$ dengan nilai $t_a (2,94)$ dan $t_b (4,99)$.

Dengan demikian variabel Kepuasan Kerja mampu memediasi hubungan antara Otonomi Kerja, Beban Kerja dan Work-life Balance dengan Kinerja walaupun untuk hasil t-hitung yang didapat untuk variabel Work-life Balance tidak lebih besar dari t-hitung antara Work-life Balance dan Kinerja secara langsung ($t=3,72$).

INTERPRETASI

Penelitian ini bermaksud mengukur pengaruh otonomi kerja, beban kerja, dan work-

life balance terhadap kinerja pejabat fungsional dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Aspek beban kerja dan kinerja yang disajikan dalam penelitian ini merupakan persepsi dari pejabat fungsional atas beban kerja dan kinerja yang mereka rasakan saat ini. Hasil pengujian pada hipotesis pertama menunjukkan bahwa otonomi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini berarti pada tingkat otonomi kerja yang semakin tinggi dapat meningkatkan kinerja pejabat fungsional. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya dari Saragih (2011), Johari *et al.* (2018) dan Ahmetoglu *et al.* (2019). Otonomi kerja memungkinkan pejabat fungsional untuk menentukan urutan dan kecepatan tugas mereka dengan penyesuaian atas prosedur yang diperlukan dalam penyelesaian tugasnya. Terlebih disaat kondisi pandemi COVID-19 saat ini dimana penyesuaian-penyesuaian terkait prosedur lama dirasa sangat *urgent* dilakukan segera untuk dapat menjaga kinerja.

Penelitian dari Malinowska et al., (2018) memperkuat hasil ini dengan temuan bahwa keterlibatan kerja dapat terjadi sebagai akibat dari peraturan intrinsik yang berasal dari otonomi di tempat kerja. Ini berarti bahwa kesempatan untuk memiliki pilihan dalam pekerjaan seseorang meningkatkan keterlibatan dalam tugas untuk kepentingannya sendiri dan membuat karyawan merasakan pekerjaan mereka sebagai menarik dan memuaskan yang pada akhirnya akan meningkatkan upaya mereka untuk memperoleh kinerja yang lebih tinggi. Dalam hal ini, persepsi pejabat fungsional atas kinerja mereka akan semakin baik jika mereka diberikan kesempatan untuk dapat menentukan pekerjaan mana yang menjadi prioritas penyelesaian dan adanya penyesuaian atas prosedur lama yang dirasa menghambat kecepatan mereka dalam penyelesaian tugas. Kesempatan mereka bisa merencanakan linimasa penyelesaian tugas non rutin seperti pembuatan kajian dan penelitian ilmiah serta pengabdian pada masyarakat dirasakan sangat berpengaruh atas percepatan penyelesaian pekerjaan tersebut. Disamping itu, dialog kinerja antara organisasi dan pejabat fungsional terkait dengan hasil capaian dan evaluasi kegiatan yang telah dilakukan dalam penyelesaian pekerjaan sebelumnya turut membantu dalam penyesuaian prosedur kerja yang dirasakan sudah kurang relevan dengan keadaan saat ini.

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat beban kerja akan menurunkan kinerja. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya dari Male & May (1998) dan Van Droogenbroeck et al., (2014). Peningkatan jumlah pekerjaan diluar pekerjaan inti seperti tugas administratif dan pekerjaan lain yang diberikan oleh atasan dapat menyebabkan stres dan kelelahan secara emosional. Sejalan dengan ini penelitian dari Rodríguez-López et al. (2021) mengemukakan bahwa pada masa pandemi COVID-19 telah mengubah situasi kerja yang berimbas pada peningkatan beban kerja. Hal ini dikarenakan adanya ketidakpastian atas masa depan dan tambahan beban mental/psikologis karena perubahan cepat dalam cara kerja yang baru. Persepsi pejabat fungsional atas penambahan beban kerja akibat perubahan dan penyesuaian cara kerja baru dengan kebijakan pendidikan dan pelatihan jarak jauh dirasakan cukup membebani mereka. Beberapa hal terkait

shifting pengajaran klasikal (*luring*) menjadi pengajaran daring membuat mereka harus melakukan adaptasi seperti digitalisasi bahan ajar, adaptasi penggunaan aplikasi untuk pembelajaran daring (*e-learning* dan *virtual meeting*) serta keterbatasan kondisi serta fasilitas yang ada selama *work from home* pada awal pandemi. Kesemuanya ini meningkatkan jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan dalam waktu yang terbatas disamping dengan pekerjaan lain yang harus dilakukan di luar pekerjaan inti. Persepsi pejabat fungsional atas penurunan kinerja ini adalah penurunan kecepatan dalam penyelesaian pekerjaan dengan adanya pekerjaan yang harus diselesaikan diluar jam kerja.

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini berarti semakin meningkat *work-life balance* akan semakin meningkatkan kinerja. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya dari Soomro et al. (2018) dan Abidemi & Ahmad (2018). Karyawan yang benar-benar merasakan *work-life balance* akan secara efisien dan efektif memilih cara terbaik untuk meningkatkan kinerjanya. Di saat pandemi COVID-19 ini, kondisi kesehatan diri sendiri dan keluarga juga menjadi perhatian khusus bagi para pejabat fungsional dalam pelaksanaan pekerjaannya. Persepsi pejabat fungsional atas pentingnya *work-life balance* ini terkait bagaimana mereka bisa mengatur peran dan waktu mereka dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi. Peran lain sebagai orangtua yang dirasakan oleh pejabat fungsional juga mempengaruhi jumlah waktu dan energi mereka dalam penyelesaian pekerjaan sebagai bagian dari capaian kinerja mereka. Pada masa pandemi ini, mereka berupaya keras untuk menyeimbangkan peran, waktu dan energi mereka dalam keluarga dan pekerjaan. Dukungan dari organisasi berupa penyediaan fasilitas dan kebijakan terkait *work-life balance* seperti *work from home* dan *flexible working space* dirasakan telah banyak membantu pejabat fungsional dalam melaksanakan pekerjaannya dengan tetap terkoneksi dengan keluarganya. Tambahan waktu bersama keluarga yang dahulunya digunakan untuk melakukan perjalanan dari rumah ke kantor dan sebaliknya dapat mereka manfaatkan dengan baik untuk lebih menyeimbangkan perannya di kehidupan pribadi dan pekerjaan.

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini berarti semakin meningkat kepuasan kerja akan semakin

meningkatkan kinerja. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya dari Hendri (2019), Kim et al. (2019) dan Hakim & Fernandes (2017). Kepuasan kerja terhadap hubungan relasional memperoleh nilai tertinggi dari semua indikator kepuasan kerja yang ada. Hal ini terkait dengan hubungan antara rekan kerja yang saling mendukung selama pandemi COVID-19 banyak membantu mereka dalam menyelesaikan target kinerja yang dibebankan. Sinergi dari pihak manajemen berupa kebijakan terkait cuti, *work from home* dan presensi *online* dirasakan sangat membuat kepuasan kerja mereka meningkat. Disamping itu, kecukupan atas penghasilan dan perhatian dari pimpinan juga memiliki pengaruh yang tinggi terhadap kepuasan kerja mereka. Bentuk perhatian dari pimpinan berupa media komunikasi langsung dalam berbagai kesempatan untuk menyampaikan masukan dan harapan mereka terhadap organisasi membuat kepercayaan mereka atas organisasi tempat mereka bekerja lebih meningkat. Peningkatan rasa kepercayaan ini akan menumbuhkan *sense of belonging* terhadap organisasi dimana hal ini akan membuat pejabat fungsional secara aktif turut serta dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara otonomi kerja terhadap kinerja. Lebih lanjut Temuan ini menunjukkan pengaruh otonomi kerja terhadap kinerja secara tidak langsung melalui kepuasan kerja lebih besar dibandingkan pengaruh langsung otonomi kerja terhadap kinerja. Menurut Saragih (2011) semakin tinggi karyawan mempersepsikan otonomi kerja akan menyebabkan peningkatan prestasi kerja karena diberikan tanggung jawab dan kemandirian untuk melakukan pekerjaannya. Hal ini akan semakin baik jika pemenuhan atas kepuasan kerja telah didapatkan terlebih dahulu. Pada hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara beban kerja terhadap kinerja. Temuan ini menunjukkan pengaruh beban kerja terhadap kinerja secara tidak langsung melalui kepuasan kerja lebih besar dibandingkan pengaruh langsung beban kerja terhadap kinerja. Inegbedion et al. (2020) menemukan bahwa persepsi karyawan tentang keseimbangan beban kerja dan kepuasan kerja salah satunya melalui penyalarsan peran dan beban kerja dari setiap karyawan. Setiap karyawan dalam satu tim memperoleh peran dan beban kerja yang berimbang dalam penyelesaian

pekerjaan sehingga persepsi atas beban kerja yang terlalu banyak dapat dikurangi dengan membaginya secara berimbang sesuai peran masing-masing. Kondisi ini memerlukan adanya kepuasan atas hubungan relasional yang merupakan salah satu dari indikator kepuasan kerja yang ada dalam penelitian ini.

Kedua hasil di atas menyiratkan bahwa memprioritaskan faktor-faktor kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja pejabat fungsional dengan tetap memperhatikan persepsi mereka atas penerapan otonomi kerja dan beban kerjanya saat ini. Pencapaian kinerja organisasi dengan pemenuhan penyelesaian pekerjaan dan keterlibatan aktif pejabat fungsional dapat dikuatkan dengan peningkatan kepuasan kerja salah satunya dengan menjaga hubungan relasional di tempat kerja memiliki nilai rata-rata lebih tinggi dibandingkan indikator kepuasan kerja lainnya dalam penelitian ini. Selain itu, penguatan kolaborasi dan hubungan antar pegawai di tempat kerja dapat menjadi alternatif kegiatan yang bisa dikaji lebih jauh dalam adaptasi cara kerja baru selama masa pandemi COVID-19 ini.

Hasil pengujian hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara *work-life balance* terhadap kinerja. Temuan ini menunjukkan pengaruh *work-life balance* lebih baik secara langsung terhadap kinerja tanpa melalui kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pejabat fungsional yang mampu mengelola pekerjaan dan kehidupan pribadi dengan baik akan memiliki suasana hati yang lebih baik di tempat kerja. Sejalan dengan ini Johari et al. (2018) mengemukakan harmoni dalam kehidupan pekerjaan dan pribadi ini membantu seseorang memperoleh kesejahteraan psikologis sehingga lebih berkonsentrasi pada pekerjaan dan melambungkan tingkat kinerja mereka. Pemenuhan atas persepsi *work-life balance* dari pejabat fungsional atas kesempatan mereka untuk dapat mendapatkan waktu yang cukup dalam menunaikan peran dalam keluarga baik itu sebagai orangtua atau anak dirasakan sangat penting. Pemenuhan atas kondisi ini dapat membuat membuat mereka menjadi lebih bersemangat dan fokus dalam bekerja.

V. PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan yaitu terdapat hubungan positif antara otonomi kerja terhadap kinerja.

Selanjutnya, terdapat hubungan negatif antara beban kerja terhadap kinerja dan terdapat hubungan positif antara *work-life balance* terhadap kinerja. Peran kepuasan kerja sebagai mediator mampu meningkatkan pengaruh otonomi kerja dan beban kerja terhadap kinerja secara tidak langsung. Namun untuk pengaruh mediasi dari *work-life balance* tidak lebih besar dari pengaruh antara *work-life balance* dan kinerja secara langsung.

Limitasi dari penelitian ini yaitu pertama, hasil penilaian ini masih merupakan *self assessment* dari pejabat fungsional atas persepsi mereka terkait kinerja dan beban kerja saat ini, agar penelitian selanjutnya bisa lebih komprehensif dalam menilai beban kerja dan kinerja secara riil. Kedua, penelitian ini hanya membahas otonomi kerja, beban kerja, *work-life balance*, kinerja dan kepuasan kerja pejabat fungsional. Pada penelitian selanjutnya disarankan untuk menambah variabel lainnya seperti *innovation*, *job crafting* dan *work engagement* untuk melihat lebih dalam peran otonomi kerja terhadap kinerja pejabat fungsional di masa pandemi COVID-19 dan ketiga, penelitian ini hanya meneliti pejabat fungsional Widyaiswara dan Dosen di Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan saja maka untuk penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan penelitian dengan menggunakan sampel yang berbeda.

Implikasi manajerial yang dapat diajukan antara lain pertama, mengingat kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh secara tidak langsung antara otonomi kerja dan beban kerja terhadap kinerja dengan nilai yang lebih tinggi dibandingkan pengaruh langsung otonomi kerja dan beban kerja terhadap kinerja maka pihak manajemen dapat memperhatikan persepsi kepuasan pejabat fungsional atas lingkungan kerja yang ada terlebih pada hubungan relasional antar karyawan. Kedua, untuk menumbuhkan *sense of belonging* terhadap organisasi pihak manajemen dapat melakukan pertemuan secara berkala antara pimpinan dan pejabat fungsional untuk dapat menyampaikan aspirasi, masukan dan harapan pada organisasi. Ketiga, pihak manajemen dapat mengkaji lebih jauh terkait efektifitas kebijakan yang berkaitan dengan *work-life balance* pejabat fungsional yang selama ini sudah diterapkan.

DAFTAR PUSTAKA

Abidemi, T., & Ahmad, R. B. (2018). The Relationship between Job Satisfaction,

Work-Life Balance and Organizational Commitment on Employee Performance. *Academic Journal of Economic Studies*, 4(3), 12–17.

Hakim, W., & Fernandes, A. (2017). Journal of Organizational Change Management Moderation effect of organizational citizenship behavior on the performance of lecturers For Authors Moderation effect of organizational citizenship behavior on the performance of lecturers. *Journal of Organizational Change Management*, 11–2016. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2016-0242>

Hendri, M. I. (2019). The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1208–1234. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0174>

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>

Johanim Johari, Tan, F. Y., & Zati Iwani Tjik Zulkarnain. (2018). Autonomy, workload, work life balance and job performance teachers. *International Journal of Educational Management*, 32(1), 107–120.

Kim, M., Lee, J., & Kim, J. (2019). The Role of Grit in Enhancing Job Performance of Frontline Employees: The Moderating Role of Organizational Tenure. 15, 61–84. <https://doi.org/10.1108/s1745-354220190000015004>

Male, D., & May, D. (1998). Stress and health, workload and burnout in learning support coordinators in colleges of further education. *Support for Learning*, 13(3), 134–138. <https://doi.org/10.1111/1467-9604.00075>

Malinowska, D., Tokarz, A., & Wardzichowska, A. (2018). Job autonomy in relation to work engagement and workaholism: Mediation of autonomous and controlled work motivation. *International Journal of*

Occupational Medicine and Environmental Health, 31(4), 445–458.
<https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.01197>

- Rodríguez-López, A. M., Rubio-Valdehita, S., & Díaz-Ramiro, E. M. (2021). Influence of the COVID-19 pandemic on mental workload and burnout of fashion retailing workers in Spain. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(3), 1–16.
<https://doi.org/10.3390/ijerph18030983>
- Saragih, S. (2011). The Effects of Job Autonomy on Work Outcomes: Self Efficacy as an Intervening Variable. *International Research Journal of Business Studies*, 4(3), 203–215.
<https://doi.org/10.21632/irjbs.4.3.203-215>
- Soomro, A. A., Breitenecker, R. J., & Shah, S. A. M. (2018). Relation of work-life balance, work-family conflict, and family-work conflict with the employee performance-moderating role of job satisfaction. *South Asian Journal of Business Studies*, 7(1), 129–146.
<https://doi.org/10.1108/SAJBS-02-2017-0018>

