

Pengaruh Beban Kerja, Etika Kerja, Dan Keterikatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Bupati Kabupaten Pidie Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Syamsul Akmal^a | Herizal^b | Muhammad Nur^c | Arjuniadi^d | Megawati^e

^{a,b,d} Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jabal Ghafur

^c Program Studi D3 Keuangan dan Perbankan, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jabal Ghafur.

^e Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Syiah Kuala

*Corresponding author: syamsulakmal@unigha.ac.id

ABSTRACT

This study analyzes the influence of workload, work ethic, and work engagement on employee performance at the Pidie Regent's Office, with job satisfaction as a mediating variable. Data were collected from all 121 employees (census method) through questionnaires and analyzed using Partial Least Squares (PLS) via SmartPLS 3.0. The results indicate that workload, work ethic, and work engagement do not have a significant direct effect on employee performance ($p=0.116$; $p=0.938$; $p=0.057$, respectively), but all three variables have a positive and significant effect on job satisfaction ($p=0.000$; $p=0.005$; $p=0.000$). Job satisfaction has a strong and significant direct effect on performance ($p=0.000$) and acts as a full mediator in the relationship between the three independent variables and performance (all mediation paths are significant, $p<0.01$). This research model demonstrates very high predictive power with R^2 job satisfaction = 0.904 (90.4%) and R^2 employee performance = 0.998 (99.8%). The practical implication of this research emphasizes that to improve employee performance, management should prioritize strategies aimed at enhancing job satisfaction, such as managing proportional workload, strengthening work ethic within organizational culture, and increasing work engagement through career development and the creation of a supportive work environment.

Keyword: Workload , Work Ethic, Work Engagement , Job Satisfaction, and Performance

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis pengaruh beban kerja, etika kerja, dan keterikatan kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Bupati Pidie, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Data dikumpulkan dari seluruh 121 pegawai (metode sensus) melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan *Partial Least Squares* (PLS) melalui SmartPLS 3.0. Hasil menunjukkan bahwa beban kerja, etika kerja, dan keterikatan kerja tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja pegawai (masing-masing $p=0,116$; $p=0,938$; $p=0,057$), tetapi ketiganya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($p=0,000$; $p=0,005$; $p=0,000$). Kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung yang sangat kuat dan signifikan terhadap kinerja ($p=0,000$) serta berperan sebagai perantara penuh (full mediation) dalam hubungan antara ketiga variabel bebas dengan kinerja (semua jalur mediasi signifikan, $p<0,01$). Model penelitian ini memiliki daya prediksi yang sangat tinggi dengan R^2 kepuasan kerja = 0,904 (90,4%) dan R^2 kinerja pegawai = 0,998 (99,8%). Implikasi praktis dari penelitian ini menekankan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai, manajemen harus memprioritaskan strategi peningkatan kepuasan kerja, seperti mengelola beban kerja yang proporsional, memperkuat etika kerja dalam budaya organisasi, serta meningkatkan keterikatan kerja melalui pengembangan karir dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung.

Kata Kunci : Beban Kerja, kepuasan kerja, Etika Kerja, Ketertarikan kerja, dan Kinerja

Citation:

Akmal, S., Herizal, H., Nur, M., Arjuniadi, A., & Megawati, M. (2025). Pengaruh beban kerja, etika kerja, dan keterikatan kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Bupati Kabupaten Pidie dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Bisnis dan Kajian Strategi Manajemen*, 9(2), 188–203.

PENDAHULUAN

Dalam era pemerintahan yang semakin dinamis dan tuntutan pelayanan publik yang terus meningkat, kinerja individu pegawai menjadi faktor penentu utama dalam efektivitas organisasi pemerintahan. Kantor Bupati Kabupaten Pidie sebagai pusat kebijakan dan koordinasi pemerintahan daerah memikul tanggung jawab besar dalam mewujudkan visi dan misi pembangunan kabupaten. Untuk menjalankan fungsi strategis tersebut, dibutuhkan sumber daya manusia, dalam hal ini para pegawai, yang tidak hanya memiliki kompetensi teknis, tetapi juga mampu menunjukkan kinerja yang unggul, berkelanjutan, dan berorientasi pada pelayanan masyarakat. Namun, pencapaian kinerja optimal seringkali dihadapkan pada berbagai tantangan internal. Beban kerja yang tidak proporsional, baik dalam hal volume, kompleksitas, maupun tekanan waktu, dapat menjadi penghambat produktivitas. Di sisi lain, faktor intrinsik seperti etika kerja yang mencerminkan dedikasi, tanggung jawab, dan integritas, serta keterikatan kerja (*work engagement*) yang menggambarkan tingkat energi, dedikasi, dan keterlibatan mental pegawai terhadap pekerjaannya, diduga memiliki peran krusial dalam mendorong kinerja. Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa tingginya beban kerja tidak selalu berbanding lurus dengan penurunan kinerja jika diimbangi dengan etika kerja dan keterikatan kerja yang kuat.

Lebih jauh, dinamika hubungan antara beban kerja, etika kerja, dan keterikatan kerja dengan kinerja diduga tidak berlangsung secara langsung. Kepuasan kerja muncul sebagai faktor mediasi yang krusial. Pegawai yang merasakan beban kerja yang wajar, didukung oleh etika kerja kolega yang positif serta merasa terikat dan bermakna dalam pekerjaannya, cenderung akan mengalami kepuasan kerja yang lebih tinggi. Pada gilirannya, kepuasan kerja inilah yang menjadi pendorong utama bagi munculnya kinerja yang produktif, inovatif, dan berkomitmen. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme psikologis yang menerjemahkan pengalaman kerja (beban, etos, dan keterikatan) menjadi tindakan berkinerja tinggi. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis dan membuktikan secara empiris pengaruh beban kerja, etika kerja, dan keterikatan kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Bupati Kabupaten Pidie, dengan memperhitungkan peran mediasi dari kepuasan kerja. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar akademis dan praktis bagi pimpinan organisasi dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, guna meningkatkan kinerja institusi secara keseluruhan dalam melayani masyarakat Kabupaten Pidie. Sebuah studi oleh Bua dkk. dalam Latupapua et al., (2025) menunjukkan bahwa beban kerja dapat secara signifikan memengaruhi kinerja pegawai. Beban kerja yang diberikan kepada pegawai harus berada dalam batas yang wajar, di bawah kapasitas mereka. Semakin tinggi beban kerja dalam batas yang wajar, semakin besar konsentrasi pegawai dalam menyelesaikan tanggung jawab mereka, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian (Setyaji et al., 2025), (Ernawati et al., 2024) menyatakan Beban kerja (*Workload*) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (*Employee Performance*). Sedangkan (Lestari et al., 2025); (Lesmana, 2023) menunjukkan terdapat pengaruh *work engagement* terhadap kinerja. Disamping itu juga (Jufrizen, 2017); (Regina et al, 2020) etika kerja mempunyai hubungan yang kuat dengan kinerja. Menurut (Dewi & Palupi, 2024) hasilnya menunjukkan bahwa beban kerja, keterlibatan kerja, dan kepuasan kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perawat. Mayoritas penelitian yang telah dilakukan adalah pada sekolah dan perusahaan. Sedangkan pada Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan menilai pengaruh *workload*, *work ethic*

dan work engagement terhadap employee performance dengan job satisfaction sebagai variable intervening pada kantor Bupati Kabupaten Pidie.

KAJIAN PUSTAKA

Beban Kerja (Workload)

Menurut Astianto & Supriyadi dalam Jufrizen et al, (2022) bahwa Beban kerja adalah suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi. Mengingat kerja manusia bersifat mental dan fisik, maka masing-masing mempunyai tingkat pembebanan yang berbeda-beda. Tingkat pembebanan yang terlalu tinggi memungkinkan pemakaian energy yang berlebihan dan akan menyebabkan terjadinya overstress pada karyawan tersebut. Beban kerja adalah konsep yang menggambarkan tekanan atau tuntutan yang dirasakan seseorang ketika menghadapi tugas tertentu, seringkali dikaitkan dengan ketegangan mental yang dialami pekerja. Beban kerja ini kompleks karena setiap individu mempersepsikannya secara berbeda, tergantung pada kemampuan dan kondisi mereka. Selain itu, beban kerja dapat berubah seiring waktu dan keadaan, sehingga bersifat dinamis dan tidak selalu dapat diprediksi. Oleh karena itu, beban kerja harus dikelola secara efektif, baik dengan menguranginya atau mempertahankannya pada tingkat optimal, untuk memastikan bahwa pengalaman kerja karyawan tetap positif dan tidak membuat mereka merasa kewalahan. Manajemen beban kerja yang tepat akan memastikan bahwa karyawan dapat bekerja secara efektif dan merasa puas (Kosch dkk. dalam Latupapua et al., 2025).

Berdasarkan Putra & Achmad dalam Jufrizen et al, (2022) indikator beban kerja meliputi: 1) Target yang harus dicapai. Pandangan individu mengenai besarnya target kerja yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaannya dan mengenai hasil kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu. 2) Kondisi pekerjaan. Mencakup tentang bagaimana pandangan yang dimiliki oleh individu mengenai kondisi pekerjaannya, serta mengatasi kejadian yang tak terduga seperti harus bekerja diluar jam kerja untuk mendatangi nasabah dan menyelesaikan pekerjaan lainnya. 3) Standar pekerjaan. Kesan yang dimiliki oleh individu mengenai pekerjaannya, misalnya perasaan yang timbul mengenai beban kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

Etika Kerja atau Etika kerja (Work Ethic)

Menurut Ningsih et al dalam Candra & Ahadis, (2025) Etika kerja mencerminkan kepribadian, keyakinan, dan komitmen seseorang untuk mencapai hasil yang optimal. Menurut Kreitner & Kinicki dalam Jufrizen et al, (2022) Etika kerja atau etika kerja adalah seperangkat perilaku kerja positif dan bermutu tinggi, yang berakar pada tingkat kesadaran dan keyakinan yang kuat pada paradigma kerja yang holistic. Etika adalah pembelajaran mengenai masalah-masalah dan pilihan-pilihan moral. Etika berasal dari bahasa Yunani (ethos) yang artinya adalah sikap, kepribadian, watak, karakter, serta keyakinan atas sesuatu. Menurut Asifudin dalam Jufrizen et al, (2022) menyebutkan bahwa indikator-indikator etika kerja adalah sebagai berikut ini : 1) Bertanggung Jawab. Setiap pekerjaan membutuhkan tanggung jawab, perhatian dan kepedulian. Tanggung jawab berarti memiliki semua kewajiban dan beban pekerjaan sesuai dengan batas-batas yang ada didalam perusahaan. 2) Kerja yang Positif. Lingkungan kerja yang positif akan membangun hubungan kerja

yang kuat dengan rekan kerja, bawahan, pimpinan serta dengan semua pemangku kepentingan yang lainnya didalam organisasi tersebut. Setiap karyawan ditempat kerja harus mempersiapkan sebuah kebiasaan kerja yang focus pada hal-hal penting untuk terciptanya etika dalam bekerja yang positif. 3) Disiplin Kerja. Sikap disiplin sudah ditanamkan dalam diri kita semua bahkan semenjak kita lahir didunia. Sikap yang disiplin dalam bekerja, selain akan membuat pekerjaan lebih terorganisir, juga membawa nilai-nilai etika yang baik dilingkungan organisasi saat bekerja. 4) Tekun. Seseorang yang memiliki etika kerja selalu berperilaku kerja yang penuh semangat, totalitas, mendorong dirinya untuk bertindak dan meraih kinerja yang optimal, serta memiliki keyakinan yang kuat untuk melakukan pekerjaannya dengan ikhlas dan tulus. Ketika etika kerja dijalankan dengan sepenuh hati, maka pelanggaran hukum ditempat kerja menjadi nol. 5) Pendidikan. Etika kerja tidak dapat dipisahkan dengan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan sumber daya manusia akan membuat seseorang mempunyai etika kerja keras.

Keterikatan Kerja (Work Engagement)

Menurut Fontes dalam Novarini, et al (2025) menyatakan bahwa work engagement adalah keterikatan atau keterlibatan dari individu atau SDM atau karyawan itu sendiri, kepuasan serta antusiasme terhadap pekerjaan yang dilakukan. Bakker and Demerouti dalam Novarini, et al (2025) menyatakan bahwasanya aspek yang berefek pada work engagement diantaranya job resources, job demands, personal resource, serta kepribadian masing – masing individu atau karyawan. Sehingga jika seorang karyawan atau SDM yang mempunyai engagement bisa dicermati melalui bagaimana SDM menjalani tugasnya atau deskripsi tugas yang dijalankan dan sanggup berfokus untuk menyelesaikan pekerjaan nya tepat waktu dan konsisten serta dapat mampu secara aktif mencari solusi dari masalah yang ada dan pantang menyerah terhadap pekerjaan yang dikerjakan walaupun pekerjaan terhadap memiliki kesulitan yang tinggi. Keterlibatan kerja, sebagai konsep motivasi, menggambarkan alasan di balik keinginan karyawan untuk mencurahkan sumber daya mereka dalam pekerjaan mereka (Halbesleben, dalam Siahaan & Juliana, 2025). Menurut Putri dalam Novarini, et al. (2025) adapun indikator yang ada pada work engagement diantaranya: semangat (vigor), pengabdian (dedication), dan penyerapan (absorption).

Kepuasan Kerja (Job Satisfaction)

Menurut Rivai dan Sagala dalam Nurbiyati, (2014) Evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja dapat disebut dengan kepuasan kerja. Wexley dan Yuki dalam Tentama et al., (2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah generalisasi sikap individu terhadap pekerjaannya, berdasarkan berbagai aspek pekerjaan. kepuasan kerja adalah seberapa baik sebagian besar karyawan menilai pekerjaan mereka, yang dapat berupa aspek afektif (perasaan) maupun kognitif (penilaian) (Judge et al., dalam Siahaan & Juliana, 2025)

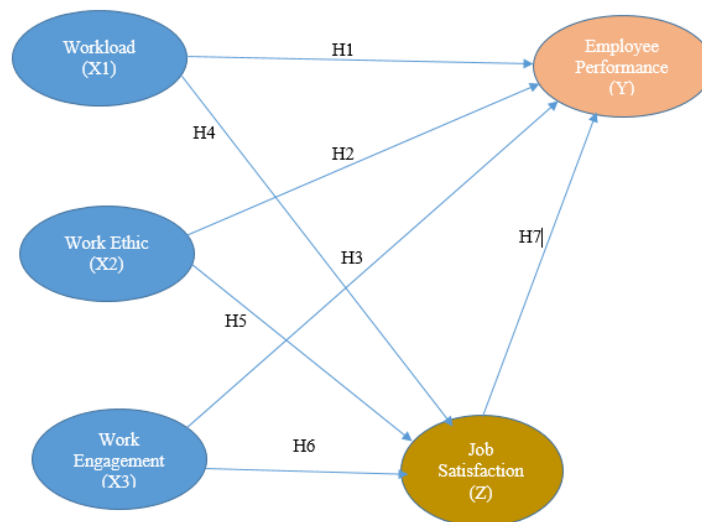
Smith, Kendall, dan Hulin dalam Tentama et al., (2019) menyebutkan lima aspek kepuasan kerja, yang meliputi: 1). Aspek pekerjaan itu sendiri, yaitu sikap umum yang terdiri dari persepsi individu, reaksi emosional individu, dan kesempatan untuk belajar, serta penerimaan tanggung jawab kerja. 2). Aspek gaji, yaitu sikap umum yang terdiri dari persepsi individu dan reaksi emosional

individu terhadap kompensasi atau gaji sebagai hasil dari penyelesaian suatu tugas. 3). Aspek promosi, yaitu sikap umum yang mencakup persepsi individu dan reaksi emosional individu terhadap aspirasi, keadilan, atau kesempatan untuk berkembang/dipromosikan. 4). Aspek supervisi, yaitu sikap umum yang mencakup persepsi individu dan reaksi emosional individu terhadap kualitas supervisi dan gaya kepemimpinan atasan. 5). Aspek rekan kerja, yaitu sikap umum yang mencakup persepsi individu terhadap rekan kerjanya di organisasi.

Berdasarkan Seema et al., dalam Siahaan & Juliana, (2025) Indikator kepuasan kerja menurut penelitian ini mencakup beberapa aspek utama, diantaranya: (1) Kondisi Kerja yang mencakup fasilitas dan keamanan yang diberikan oleh organisasi; (2) Hubungan dengan Rekan Kerja, yang mencakup interaksi sosial dan dukungan tim; (3) Penghargaan dan Pengakuan, yang menunjukkan sejauh mana prestasi dan kontribusi individu dihargai oleh atasan atau organisasi; dan (4) Peluang Pengembangan Karir, yang berhubungan dengan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan dan promosi jabatan.

Kinerja Pegawai (Employee Performance)

Menurut Mathis & Jackson dalam Nurbiyati, (2014) Kinerja karyawan akan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Kinerja pegawai merupakan keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dapat dikatakan baik dan berhasil apabila tujuan yang diinginkan dapat terlaksana dengan baik (Amalia, Indrawati, & Ruswanti, dalam Lestari, et al 2025). Berdasarkan Pranoyogo dalam Novarini, et al (2025) memaparkan bahwasanya kinerja ialah suatu proses atau hasil kerja atau prestasi yang pegawai capai pada pelaksanaan tugas yang diberikan. Menurut Mangkunegara dalam Jufrizen et al., (2017): “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh se- seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Berdasarkan Utami dalam (Novarini, et al. (2025) memaparkan bahwasanya indikator dari kinerja pegawai meliputi: kuantitas hasil kerja, kualitas hasil pekerjaan, efisiensi saat menjalankan pekerjaan, disiplin kerja, inisiatif, ketelitian, kepemimpinan, kejujuran, dan kreativitas.



Gambar 1. Model Penelitian

Berdasarkan gambar 1. Model penelitian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁: Workload berpengaruh terhadap employee performance

H₂: Work ethic berpengaruh terhadap employee performance

H₃: Work engagement berpengaruh terhadap employee performance

H₄: Workload berpengaruh terhadap job satisfaction

H₅: Work ethic berpengaruh terhadap job satisfaction

H₆: Work engagement berpengaruh terhadap job satisfaction

H₇: Job satisfaction berpengaruh terhadap employee performance

H₈: Workload berpengaruh terhadap employee performance melalui job satisfaction sebagai *variabel intervening*.

H₉: Work ethic berpengaruh terhadap employee performance melalui job satisfaction sebagai *variabel intervening*.

H₁₀: Work engagement berpengaruh terhadap employee performance melalui job satisfaction sebagai *variabel intervening*.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menggunakan survey, yakni mengambil sejumlah sampel dari total populasi. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai aparatur sipil negara (ASN) yang bekerja pada Kantor Bupati Kabupaten Pidie dengan jumlah 121 pegawai. Mengingat jumlah populasi yang relatif kecil (N=121), penelitian ini menggunakan teknik sensus (total sampling) dimana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden. Keputusan ini didasarkan pada pertimbangan yang disarankan oleh Sugiyono, (2013) dan Sekaran & Bougie, (2016) yang menyatakan bahwa untuk populasi di bawah 150 orang, sensus lebih direkomendasikan untuk menghindari kesalahan sampling dan meningkatkan generalisasi hasil. Maka dalam penelitian ini penentuan responden menggunakan

sensus. Sensus artinya jumlah populasi dijadikan responden semuanya berjumlah 121 pegawai kantor Bupati kabupaten Pidie. Data yang digunakan merupakan data primer hasil kuesioner yang disebarkan kepada pegawai selaku responden.

Penelitian ini menggunakan tiga jenis variabel, yaitu Workload (X_1), Work ethic (X_2), Work Engagement (X_3) dan sebagai variabel independen, kemudian variabel dependen nya yaitu Employee Performance, sedangkan Job Satisfaction (Z) sebagai variabel intervening. Kuisisioner disebarkan kepada seluruh responden. Setelah didapatkan data, maka akan diproses secara kualitatif melalui deskriptif dan kuantitatif data dilakukan dengan menggunakan Smart PLS 3 untuk uji statistik. Pengujian validasi dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan Partial Least Square (PLS) yang dilakukan pengujian dengan convergent validity dan discriminant validity. convergent validity bertujuan untuk mengetahui validitas setiap hubungan antara indikator dengan variabel latennya. Untuk uji validitas dan konstruk, dilakukan dengan melihat hasil convergent validity, dimana dalam pengambilan keputusan, bahwa nilai *factor loading* $> 0,7$, dengan nilai AVE $> 0,5$, maka dinyatakan valid dan ada hubungan antara indikator konstruk.

Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai composite reliability yang dihasilkan dengan perhitungan PLS untuk masing-masing konstruksi. Apabila nilai composite reliability yang dihasilkan $> 0,7$ maka nilai konstruksi nya dapat dikatakan reliabel.

Penilaian model struktural dengan PLS dimulai dengan melihat R-square untuk setiap variabel dependen jika dalam model struktural memberi hasil hasil R-square $> 0,5$ maka hal tersebut mengindikasikan bahwa model yang didapat “baik”. Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan model persamaan struktural (inner model), yang mana model struktural diukur dengan memakai nilai T-Statistic konstruksi dependen, nilai beta koefisien untuk hipotesis two tailed dan nilai *significant p value*.

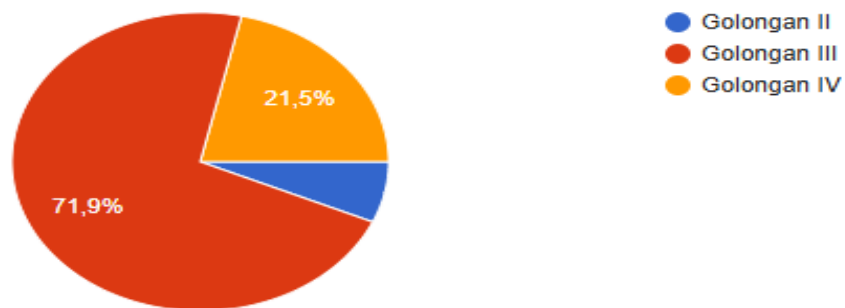
HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Profil responden dalam penelitian ini hanya memaparkan berdasarkan golongan dari seluruh aparatur sipil negara (ASN) dilingkungan kantor Bupati kabupaten Pidie yang berjumlah 121 orang dengan rincian seperti pada gambar 2 berikut:

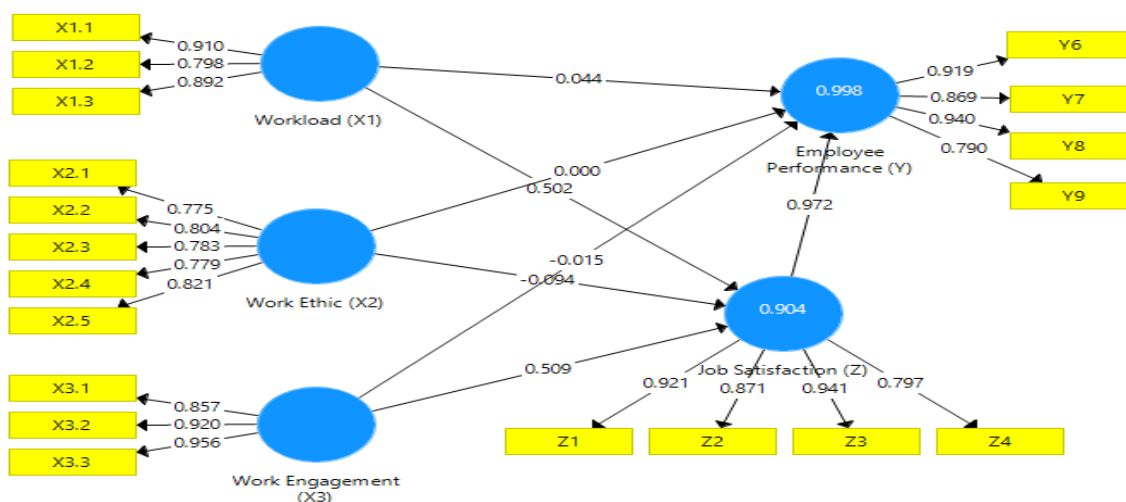
Saya seorang ASN

121 jawaban



Gambar 2. Responden berdasarkan Golongan

Berdasarkan gambar 2 menunjukkan bahwa golongan II sebanyak 8 orang atau sebesar 6,6% dan golongan III sebanyak 87 orang atau sebesar 71,9% serta golongan IV sebanyak 26 orang atau sebesar 21,5%. Berdasarkan data tersebut, golongan aparatur sipil negara (ASN) yang paling besar komposisinya sebagai responden dalam penelitian ini adalah golongan III, kemudian golongan IV dan paling kecil adalah golongan II.



Gambar 3. Outer Model

Tabel-1
Nilai Outer Loading

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Workload (X1)	X1.1	0,910	Valid
	X1.2	0,798	Valid
	X1.3	0,892	Valid
Work Ethic (X2)	X2.1	0,775	Valid
	X2.2	0,804	Valid

	X2.3	0,783	Valid
	X2.4	0,779	Valid
	X2.5	0,821	Valid
Work Engagement (X3)	X3.1	0,857	Valid
	X3.2	0,920	Valid
	X3.3	0,956	Valid
Job Satisfaction (Z)	Z1	0,921	Valid
	Z2	0,871	Valid
	Z3	0,941	Valid
	Z4	0,797	Valid
Employee Performance (Y)	Y6	0,919	Valid
	Y7	0,869	Valid
	Y8	0,940	Valid
	Y9	0,790	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2025.

Berdasarkan tabel-1 di atas menunjukkan bahwa nilai outer loading untuk indikator-indikator penelitian ini $>0,7$, maka sudah valid.

Discriminant validity digunakan untuk memastikan bahwa setiap konsep pada variabel laten tidak sama dengan variabel yang lain. Discriminant validity dilakukan dengan cara melihat nilai cross loading pengukuran konstruk. Model yang mempunyai discriminant validity yang baik jika setiap nilai cross loading dari tiap-tiap indikator pada sebuah variabel laten memiliki nilai lebih besar dibandingkan dengan nilai cross loading variabel lain. Setelah dilakukan pengolahan data dengan menggunakan SmartPLS 4.0 hasil cross loading dapat ditunjukkan pada tabel-2 :

Tabel-2
Hasil Cross Loading

Indikator	Workload (X1)	Work Ethic (X2)	Work Engagement (X3)	Employee Performance (Y)	Job Satisfaction (Z)	Ket.
.1	0,957	0,338	0,910	0,922	0,922	Valid
X1.2	0,798	0,218	0,568	0,669	0,661	Valid
X1.3	0,892	0,262	0,723	0,793	0,786	Valid
X2.1	0,219	0,775	0,276	0,146	0,147	Valid
X2.2	0,253	0,804	0,260	0,241	0,238	Valid
X2.3	0,264	0,783	0,348	0,176	0,176	Valid
X2.4	0,210	0,779	0,285	0,159	0,156	Valid
X2.5	0,297	0,821	0,355	0,272	0,274	Valid
X3.1	0,730	0,437	0,857	0,708	0,710	Valid
X3.2	0,789	0,336	0,920	0,837	0,840	Valid
X3.3	0,885	0,308	0,956	0,934	0,935	Valid
Y6	0,855	0,325	0,919	0,931	0,921	Valid
Y7	0,819	0,228	0,767	0,869	0,871	Valid
Y8	0,866	0,215	0,866	0,940	0,941	Valid
Y9	0,717	0,157	0,639	0,790	0,781	Valid

Z1	0,855	0,325	0,921	0,919	0,931	Valid
Z2	0,819	0,228	0,767	0,869	0,871	Valid
Z3	0,866	0,215	0,866	0,940	0,941	Valid
Z4	0,708	0,153	0,653	0,796	0,797	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2025

Dari hasil cross loading pada tabel-2 menunjukkan bahwa setiap indikator pada variabel penelitian memiliki nilai cross loading lebih besar dibandingkan dengan nilai cross loading di variabel lainnya. Dari hasil yang diperoleh dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang dipakai pada penelitian ini telah memiliki discriminant validity yang baik dimana indikator pada variabel tersebut lebih baik daripada indikator pada variabel lainnya. Metode lain yang digunakan untuk menilai *discriminant validity* yaitu dengan menggunakan nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Selanjutnya dilakukan pengujian reliabilitas konstruk dengan cara mengukur composite reliability dan cronbach's alpha . Apabila nilai *Composite Reliability* pada suatu variabel >0.7 maka suatu variabel tersebut dinyatakan memenuhi kriteria reliable. Selanjutnya jika nilai Cronbach's alpha suatu variabel lebih >0.6 maka variabel tersebut dapat diandalkan (reliable) seperti pada tabel-3 berikut:

Tabel-3
Average Variance Exrtacted, Composite Reliability
dan Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's alpha	(rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Workload (X1)	0.836	0.861	0.901	0.753
Work Ethic (X2)	0.858	0.886	0.894	0.628
Work Engagement (X3)	0.898	0.918	0.937	0.832
Job Satisfaction (Z)	0.906	0.914	0.935	0.782
Employee Performance (Y)	0.903	0.910	0.933	0.777

Sumber : Data primer diolah, 2025

Berdasarkan tabel-3 menunjukkan bahwa nilai Average variance extracted (AVE) pada semua variabel berada pada angka diatas 0.5 yang artinya konstruk dari model yang estimasi sudah memenuhi kriteria dari discriminant validity. Nilai composite reliability pada setiap konstruk diatas memiliki nilai diatas > 0.7 . Dengan nilai yang dihasilkan tersebut, semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik sesuai dengan batas nilai minimum yang telah di syaratkan.

Setelah pengujian outer model yang memenuhi, selanjutnya dilakukan pengujian inner model (model struktural). Inner model dapat dievaluasi dengan melihat R-square (reliabilitas indikator) untuk konstruk dependen dan nilai t- statistik dari pengujian koefisien jalur (path coefficient). Semakin tinggi nilai R- square berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Nilai *path coefficient* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis penelitian. Analisis varian atau uji determinasi yaitu untuk mengetahui seberapa kuat efek atau pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen , nilai pada koefisien dari determinasi ditunjukkan pada tabel-4 berikut:

Tabel-4
Nilai R Square

Variabel	R Square
Employee Performance (Y)	0.998
Job Satisfaction (Z)	0.904

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan tabel-4 menunjukkan bahwa diperoleh nilai R Square variabel Job Satisfaction memiliki nilai 0.904 maka dapat diartikan bahwa variabel job satisfaction dapat menjelaskan variabel workload , work ethic dan work engagement sebesar 90% dan sisanya sebesar 10% dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti dalam penelitian ini. Sedangkan variabel employee performance sebesar 0.998 maka dapat diartikan bahwa variabel workload , work ethic dan work engagement mampu menjelaskan employee performance sebesar 99% dan sisanya sebesar 1% dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti dalam penelitian ini.

Dalam melakukan evaluasi model dilakukan dengan melihat signifikansi untuk mengetahui pengaruh antar variabel melalui prosedur Bootstrapping dalam software Smart PLS 3.0. Uji hipotesis dilakukan dengan melihat nilai t-statistic dan nilai P-values. Hipotesis dalam penelitian ini dapat dinyatakan diterima jika p-values dibawah 0.05 lalu t-statistic diatas 1.96. berikut merupakan tabel kalkulasi dari perhitungan nilai hipotesis dapat dilihat pada tabel 5 berikut:

Tabel-5
Result For Path Coefficient
Pengaruh Langsung

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Job Satisfaction (Z) -> Employee Performance (Y)	0,972	0,969	0,023	42,220	0,000
Work Engagement (X3) -> Employee Performance (Y)	-0,015	-0,015	0,008	1,921	0,057

Work Engagement (X3) -> Job Satisfaction (Z)	0,509	0,517	0,106	4,785	0,000
Work Ethic (X2) -> Employee Performance (Y)	0,000	0,000	0,004	0,078	0,938
Work Ethic (X2) -> Job Satisfaction (Z)	-0,094	-0,079	0,033	2,866	0,005
Workload (X1) -> Employee Performance (Y)	0,044	0,046	0,028	1,582	0,116
Workload (X1) -> Job Satisfaction (Z)	0,502	0,492	0,107	4,673	0,000

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Berdasarkan tabel-5 hasil pengujian dengan menggunakan Smart PLS 3.0 metode *bootsrapping*, maka hipotesis secara langsung sebagai berikut:

H1: Workload berpengaruh terhadap employee performance

Variabel workload terhadap employee performance memiliki P-values sebesar 0,116 dan nilai t-statistic yang positif sebesar 1,582. Dari hasil tersebut nilai t-statistic dinyatakan tidak signifikan karena $<1,96$ dan p-values $>0,05$ sehingga hipotesis pertama ditolak. Dapat disimpulkan bahwa workload tidak memiliki pengaruh langsung terhadap employee performance.

H2: Work ethic berpengaruh terhadap employee performance

Variabel work ethic terhadap employee performance memiliki P-values sebesar 0,938 dan nilai t-statistic yang positif sebesar 0,078. Dari hasil tersebut nilai t-statistic dinyatakan tidak signifikan karena $<1,96$ dan p-values $>0,05$ sehingga hipotesis kedua ditolak. Dapat disimpulkan bahwa work ethic tidak memiliki pengaruh langsung terhadap employee performance.

H3: Work engagement berpengaruh terhadap employee performance

Variabel work engagement terhadap employee performance memiliki P-values sebesar 0,057 dan nilai t-statistic yang positif sebesar 1,921. Dari hasil tersebut nilai t-statistic dinyatakan tidak signifikan karena $<1,96$ dan p-values $>0,05$ sehingga hipotesis ketiga ditolak. Dapat disimpulkan bahwa work engagement tidak memiliki pengaruh langsung terhadap employee performance.

H4: Workload berpengaruh terhadap job satisfaction

Variabel workload terhadap job satisfaction memiliki P-values sebesar 0,000 dan nilai t-statistic yang positif sebesar 4,673. Dari hasil tersebut nilai t-statistic dinyatakan signifikan karena $>1,96$ dan p-values $<0,05$ sehingga hipotesis keempat diterima. Dapat disimpulkan bahwa workload memiliki pengaruh langsung terhadap job satisfaction.

H5: Work ethic berpengaruh terhadap job satisfaction

Variabel work ethic terhadap job satisfaction memiliki P-values sebesar 0,005 dan nilai t-

statistic yang positif sebesar 2,866. Dari hasil tersebut nilai t-statistic dinyatakan signifikan karena $>1,96$ dan p-values $<0,05$ sehingga hipotesis kelima diterima. Dapat disimpulkan bahwa work ethic memiliki pengaruh langsung terhadap job satisfaction.

H6: Work engagement berpengaruh terhadap job satisfaction

Variabel work engagement terhadap job satisfaction memiliki P-values sebesar 0,000 dan nilai t-statistic yang positif sebesar 4,785. Dari hasil tersebut nilai t-statistic dinyatakan signifikan karena $>1,96$ dan p-values $<0,05$ sehingga hipotesis keenam diterima. Dapat disimpulkan bahwa work engagement memiliki pengaruh langsung terhadap job satisfaction.

H7: Job satisfaction berpengaruh terhadap employee performance

Variabel Job satisfaction berpengaruh terhadap employee performance memiliki P-values sebesar 0,000 dan nilai t-statistic yang positif sebesar 42,220. Dari hasil tersebut nilai t-statistic dinyatakan signifikan karena $>1,96$ dan p-values $<0,05$ sehingga hipotesis ketujuh diterima. Dapat disimpulkan bahwa job satisfaction memiliki pengaruh langsung terhadap employee performance.

Tabel-6
Specific Indirect Effects
Pengaruh Tidak Langsung

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Work Engagement (X3) -> Job Satisfaction (Z) -> Employee Performance (Y)	0,495	0,502	0,104	4,754	0,000
Work Ethic (X2) -> Job Satisfaction (Z) -> Employee Performance (Y)	-0,091	-0,076	0,032	2,844	0,005
Workload (X1) -> Job Satisfaction (Z) -> Employee Performance (Y)	0,488	0,477	0,104	4,673	0,000

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Berdasarkan tabel 6 hasil pengujian dengan menggunakan Smart PLS 3.0 metode *bootstrapping*, maka pengujian hipotesis secara tidak langsung sebagai berikut:

H8: Workload berpengaruh terhadap employee performance melalui job satisfaction sebagai *variabel intervening*.

Dimana variabel workload memiliki P-values sebesar 0,000 dan nilai t-statistic yang positif sebesar 4,673. Dari hasil tersebut nilai t-statistic dinyatakan signifikan karena $>1,96$ dan p-values $<0,05$ sehingga hipotesis kedelapan diterima. Dapat disimpulkan bahwa, variabel workload berpengaruh positif dan signifikan pada variabel employee performance melalui variabel job

satisfaction sebagai variabel intervening. Variabel job satisfaction mampu berperan baik memediasi pengaruh antara variabel workload dan employee performance.

H9: Work ethic berpengaruh terhadap employee performance melalui job satisfaction sebagai *variabel intervening*.

Dimana variabel work ethic memiliki P-values sebesar 0,005 dan nilai t-statistic yang positif sebesar 2,844. Dari hasil tersebut nilai t-statistic dinyatakan signifikan karena $>1,96$ dan p-values $<0,05$ sehingga hipotesis kesembilan diterima. Dapat disimpulkan bahwa, variabel work ethic berpengaruh positif dan signifikan pada variabel employee performance melalui variabel job satisfaction sebagai variabel intervening. Variabel job satisfaction mampu berperan baik memediasi pengaruh antara variabel work ethic dan employee performance.

H10: Work engagement berpengaruh terhadap employee performance melalui job satisfaction sebagai *variabel intervening*.

Dimana variabel workload memiliki P-values sebesar 0,000 dan nilai t-statistic yang positif sebesar 4,754. Dari hasil tersebut nilai t-statistic dinyatakan signifikan karena $>1,96$ dan p-values $<0,05$ sehingga hipotesis kesepuluh diterima. Dapat disimpulkan bahwa, variabel work engagement berpengaruh positif dan signifikan pada variabel employee performance melalui variabel job satisfaction sebagai variabel intervening. Variabel job satisfaction mampu berperan baik memediasi pengaruh antara variabel work engagement dan employee performance.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil dari analisis dan pembahasan tentang pengaruh workload, work ethic dan work engagement terhadap employee performance melalui job satisfaction sebagai variabel intervening, maka dapat diberikan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Tidak ada pengaruh langsung antara workload (beban kerja), work ethic (etika kerja), dan work engagement (keterikatan kerja) terhadap employee performance (kinerja pegawai). Hal ini ditunjukkan oleh nilai p-value $> 0,05$ untuk ketiga hubungan langsung tersebut (H_1 , H_2 , H_3 ditolak).
2. Workload, work ethic, dan work engagement masing-masing berpengaruh signifikan terhadap job satisfaction (kepuasan kerja). Artinya, beban kerja yang wajar, etika kerja yang kuat, dan keterikatan kerja yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai (H_4 , H_5 , H_6 diterima).
3. Job satisfaction berpengaruh langsung dan sangat signifikan terhadap employee performance. Pegawai yang puas cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik (H_7 diterima).
4. Job satisfaction berperan sebagai variabel intervening penuh (full mediation) dalam hubungan antara: Workload $\rightarrow$ Employee Performance (H_8 diterima), Work ethic $\rightarrow$ Employee Performance (H_9 diterima), Work engagement $\rightarrow$ Employee Performance (H_{10} diterima). Pengaruh ketiga variabel independen terhadap kinerja hanya terjadi melalui kepuasan kerja, bukan secara langsung.

5. Model penelitian memiliki daya prediksi yang sangat tinggi, dengan nilai R^2 untuk job satisfaction sebesar 90,4% dan untuk employee performance sebesar 99,8%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel yang diteliti mampu menjelaskan hampir seluruh variasi dalam kepuasan dan kinerja pegawai.

Implikasi Teoretis:

Temuan ini mendukung teori mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara faktor pekerjaan (beban, etika, keterikatan) dan kinerja. Kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme psikologis yang menerjemahkan pengalaman kerja menjadi tindakan berkinerja tinggi.

Saran

1. Formulasikan kebijakan SDM yang berfokus pada kesejahteraan psikologis pegawai, bukan hanya pada output kerja.
2. Kembangkan sistem umpan balik dua arah yang memungkinkan pegawai menyuarakan kebutuhan dan aspirasi terkait pekerjaan.
3. Integrasikan temuan penelitian ini dalam program pengembangan organisasi dan perencanaan strategis sumber daya manusia di lingkungan pemerintah daerah.

DAFTAR PUSTAKA

- Candra, A., & Ahadis, H. (2025). The Effect of Work Discipline , Work Motivation and Work Ethic on Private Employee Performance in Bandar Lampung. *Jurnal MEBIS*, 10(2), 254–261.
- Dewi, V. P., & Palupi, M. (2024). The Effect of Workload on the Performance of Nurses at Muslimat Ponorogo Hospital : Work Engagement and Job Satisfaction as Intervening Variables. *Business and Investment Review (BIREV)*, 2(1), 80–94.
- Ernawati, Khan, M. A., Bukhari, E., Rianto, M. R., & Woestho, C. (2024). Pengaruh Stress Kerja, Workload dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Graha Inti Permai. *CEMERLANG : Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Bisnis*, 4(2), 179–193.
- Intan Ayu, Lestari; Ratna, I. N. (2025). *the Role of Work Engagement Mediation in Improving Nurses* . 13(1), 105–115.
- Jufrizen. (2017). Efek moderasi etika kerja pada pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi Manajemen & Bisnis -*, 18(2), 145–158.
- Latupapua, C. V., Wenno, M., & Patty, M. R. (2025). The Influence of Workload and Organizational Culture on Employee Performance with Organizational Learning as A Mediating Variable. *Jurnal MEBIS*, 10(1), 1–10.
- Lesmana;, M. T. R. (2023). Kinerja Karyawan: Pengaruh Work Engagement dan Remunerasi Dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada PT Perkebunan Nusantara II Bulu Cina-Deli Serdang. *Jurnal Manajemen, Bisnis Dan Organisasi (JUMBO)*, 7(3), 497–508. <http://ojs.uho.ac.id/index.php/JUMBO>
- Novarini, at al. (2025). Pengaruh Work Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Nikki Puri

- Medika Denpasar Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Emas*, 6(6), 1202–1219.
- Nurbiyati, T. (2014). Pengaruh quality of work life (qwl) terhadap kinerja pegawai dengan disiplin dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Siasat Bisnis*, 18(2), 246–256. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol18.iss2.art10>
- Nurhasanah, N., Jufrizen, J., & Tupti, Z. (2022). Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 245–261. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.618>
- Regina, S. N. M. U. B. T. (2020). Pengaruh Etika Kerja, Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Tasik Ria RESORT. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi ASIA Vol, 4(2). Surabaya. Malang.*, 8(1), 2126–2136.
- Sekaran, Uma; & Bougie, R. (2016). Research Methods for Business: A Skill-Building Approach. In *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (Seventh Ed). Italy by Printer Trento Srl. <https://doi.org/10.1108/lodj-06-2013-0079>
- Setyaji, S., Sidqi, A. G., Nugroho, T., Asnar, E. S. M., & Paramarta, V. (2025). Pengaruh Quality of Work Life, Beban Kerja dan Stres Kerja terhadap Person Organization Fit serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai di UPT Puskesmas Sepaku III Kabupaten Penajam Paser Utara Tahun 2024. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, 5(2), 986–998. <https://doi.org/10.37481/jmneb.v5i2.1386>
- Siahaan, L. M., & Juliana, A. (2025). Melalui Kepuasan Kerja Dalam Hubungan Work- Life Balance Dan Work Engagement Terhadap Kinerja Pegawai JIMEA | Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen , Ekonomi , dan Akuntansi). *JIMEA | Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 9(3), 1543–1564.
- Sugiyono. (2013). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. ALFABETA.
- Tentama, F., Rahmawati, P. A., & Muhopilah, P. (2019). The Effect And Implications Of Work Stress And Workload On Job Satisfaction. *International Journal Of Scientific & Technology Research*, 8(11).