



PERAN KEPUASAN KERJA DALAM MENGHUBUNGKAN PENGARUH KEPEMIMPINAN ETIS DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Mutiara Angel Putri Assyifa^{1*}, Athoillah²

^{1,2} Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

Informasi Artikel

History of article:
Accepted August 2025
Approved September 2025
Published September 2025

Kata Kunci:
Kepemimpinan Etis, Beban Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

Abstrak

Dalam era modern, kreativitas dan inovasi karyawan menjadi kunci daya saing perusahaan, sehingga pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang optimal menjadi sebuah keharusan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan etis dan beban kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Populasi penelitian berjumlah 194 orang pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara, yang seluruhnya diambil sebagai sampel menggunakan teknik total sampling. Data dianalisis dengan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis variance menggunakan aplikasi SmartPLS 4.0. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa: (1) beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan; (2) kepemimpinan etis terbukti berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan; serta (3) kepuasan kerja secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan peran krusial kepemimpinan etis dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kinerja optimal. Untuk penelitian mendatang, disarankan untuk mempertimbangkan variabel-variabel lain dan melibatkan objek dari sektor yang berbeda guna memperoleh perspektif yang lebih luas dan temuan yang lebih dapat digeneralisasi.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aspek paling penting dalam mengatur dan memulai operasi bisnis. Perusahaan pada era modern semakin bergantung pada kreativitas dan inovasi yang lahir dari pemikiran karyawan, karena hal tersebut menjadi kunci dalam mempertahankan keberlangsungan serta memenangkan persaingan bisnis (Susanti & Rohima, 2023). Oleh karena itu, pengelolaan SDM harus dilakukan secara optimal agar organisasi mampu menghadapi tantangan dan

persaingan kerja yang semakin ketat. Tujuan utama penerapan manajemen SDM adalah agar setiap individu dalam perusahaan dapat menjalankan visi, misi, tanggung jawab, serta nilai-nilai organisasi untuk mendukung pertumbuhan dan perkembangan perusahaan (Hafee et al., 2019)

SDM merupakan komponen paling krusial dalam organisasi karena kualitas dan kesejahteraan karyawan berpengaruh langsung terhadap keberlanjutan perusahaan. Hal ini menuntut perusahaan untuk tidak hanya memperhatikan kinerja, tetapi juga kesejahteraan tenaga kerjanya (Aswaruddin et al., 2023). Dengan demikian, perusahaan modern diharapkan mampu meningkatkan kinerja organisasi melalui program peningkatan kinerja karyawan yang berkelanjutan (Efendi et al., n.d.). Kinerja karyawan sendiri diartikan sebagai hasil kerja yang diukur dari segi kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab (Ritonga & Bahri, 2022). Kinerja yang buruk dapat berdampak negatif pada produktivitas, sedangkan kinerja yang baik mampu memberikan kontribusi positif bagi pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan tidak hanya menuntut kinerja maksimal, tetapi juga perlu memenuhi hak dan kebutuhan karyawan dengan memperhatikan berbagai tingkatan kebutuhan (Ayu Asrianingsi et al., 2024)

Kinerja karyawan juga berkaitan erat dengan kepuasan kerja, di mana kepuasan yang tinggi mampu meningkatkan motivasi serta memberikan dampak positif pada pertumbuhan perusahaan (Hajiali et al., 2022). Selain itu, kepemimpinan yang efektif menjadi faktor penting karena dapat memotivasi, memberi arahan, serta mempengaruhi kemajuan perusahaan ketika menghadapi tantangan. Salah satu gaya kepemimpinan yang relevan adalah kepemimpinan etis, yang menekankan perilaku berbasis etika untuk menjadi teladan positif bagi karyawan (Primadhani, 2021). Kepemimpinan etis mencakup perilaku normatif dalam hubungan interpersonal, komunikasi dua arah, serta pengambilan keputusan yang dilandasi integritas dan kejujuran (Badawi, 2024). Dengan demikian, kepemimpinan etis dapat mengurangi konflik kerja, menurunkan perilaku negatif, serta meningkatkan motivasi karyawan untuk mencapai kinerja optimal (Siregar & Nasution, 2023).

Selain kepemimpinan, beban kerja juga menjadi faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan. Beban kerja yang berlebihan dapat menimbulkan stres, kelelahan, serta berdampak buruk pada kesehatan fisik dan psikologis karyawan (Hafidz et al., 2023). Keseimbangan beban kerja diperlukan karena persepsi karyawan mengenai intensitas pekerjaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Inegbedion et al., 2020). Apabila beban kerja sesuai dengan kemampuan, karyawan cenderung lebih puas dan termotivasi, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja (Anasi, 2020).

Kepuasan kerja sendiri merupakan perasaan positif yang timbul dari evaluasi terhadap karakteristik pekerjaan. Individu dengan tingkat kepuasan tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, sebaliknya kepuasan yang rendah dapat berdampak pada turunnya produktivitas (Robbins, 2017; Prahasyila et al., 2024). Beberapa penelitian mendukung adanya pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja, namun terdapat pula hasil berbeda yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak selalu berdampak signifikan, tergantung pada kondisi organisasi (Atikah & Esti Riwayati, 2021; Fadhlullah et al., 2024).

Hasil penelitian sebelumnya juga menunjukkan temuan yang beragam terkait kepemimpinan etis, beban kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian Badawi (2024) menemukan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap kinerja, sedangkan penelitian Gunawan & Setiawan, (2022) menyatakan sebaliknya. Begitu pula penelitian mengenai beban kerja, di mana Asrianingsi et al., (2024) menemukan pengaruh positif, sedangkan Febrian & Nurhalisah

(2024) menyatakan tidak berpengaruh. Demikian juga penelitian tentang kepuasan kerja, sebagian besar menemukan pengaruh positif terhadap kinerja (Fadhlullah et al., 2024), namun ada pula yang menyatakan tidak berpengaruh (Atikah & Riwayati, 2021). Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya research gap yang penting untuk diteliti lebih lanjut. Dengan demikian, penelitian ini difokuskan untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan etis, beban kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Teori Planned Behavior (TPB) menjelaskan bahwa perilaku kerja dipengaruhi oleh sikap, norma subjektif, dan persepsi kontrol perilaku. Dalam konteks ini, kepemimpinan etis mendorong sikap positif dan norma kerja yang mendukung (Alexandra & Puspawati, 2025), sedangkan beban kerja memengaruhi persepsi kontrol perilaku karyawan (Purwanto, 2019). Kepuasan kerja berperan sebagai mediasi penting yang memperkuat hubungan tersebut, karena karyawan yang puas akan lebih termotivasi dan berkomitmen sehingga kinerjanya meningkat (Suzianti et al., 2023). Dengan demikian, penerapan prinsip TPB menunjukkan bahwa kepemimpinan etis dan beban kerja yang dikelola baik mampu meningkatkan kinerja melalui kepuasan kerja.

Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan etis adalah kemampuan seorang pemimpin dalam menunjukkan perilaku yang sesuai dengan prinsip moral, keadilan, dan transparansi, serta menjadi teladan bagi bawahannya dalam pengambilan keputusan yang adil. Pemimpin yang etis tidak hanya menghargai nilai kemanusiaan, tetapi juga menciptakan iklim organisasi yang kondusif untuk pertumbuhan dan kinerja karyawan. (Lim & Lianto, 2024)

Kepemimpinan etis terbukti mampu meningkatkan motivasi, loyalitas, dan komitmen kerja karyawan sehingga berdampak positif pada kinerja mereka. Penelitian Badawi (2024) menegaskan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh signifikan terhadap peningkatan motivasi dan etos kerja, yang secara langsung mendorong pencapaian kinerja optimal. Sejalan dengan itu, Harjono et al., (2024) menemukan bahwa kepemimpinan etis berperan penting dalam membangun kepercayaan dan keterlibatan karyawan, sehingga menghasilkan performa kerja yang lebih baik.

Lebih lanjut, Lim & Lianto (2024) menunjukkan bahwa perilaku etis pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas, yang pada akhirnya memperkuat kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan etis memiliki peran strategis dalam membentuk sikap positif, meningkatkan motivasi, dan memperkuat komitmen karyawan yang pada gilirannya berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja mereka.

H1: Kepemimpinan Etis berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Beban kerja merupakan sekumpulan tugas yang harus diselesaikan karyawan dalam batas waktu tertentu, dimana jika melebihi kapasitas dapat menimbulkan tekanan dan menurunkan kinerja (Suwarsi et al., 2025). Berdasarkan Theory of Planned Behavior, beban kerja yang masih dalam batas kemampuan dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan

kinerja, namun beban yang berlebihan justru menimbulkan stres dan berdampak negatif pada hasil kerja. Penelitian terdahulu juga mendukung hal ini, dimana peningkatan beban kerja yang proporsional berpengaruh positif terhadap kinerja (Badawi, 2024), sedangkan pengelolaan beban kerja yang baik dapat meningkatkan produktivitas, namun jika tidak terkendali berpotensi menurunkan kinerja akibat kelelahan (Harjono et al., 2024).

H2: Beban Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan etis merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan nilai moral, kejujuran, dan tanggung jawab sosial dalam pengambilan keputusan, serta menjadi teladan bagi bawahan dalam berperilaku adil (Lim & Lianto, 2024). Dalam kerangka Theory of Planned Behavior, kepemimpinan etis memengaruhi sikap, norma, dan persepsi kontrol karyawan, sehingga mendorong terbentuknya perilaku positif di lingkungan kerja yang berujung pada meningkatnya kepuasan kerja (Ajzen, 1991). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang menjunjung tinggi etika mampu meningkatkan persepsi positif karyawan terhadap organisasi (Badawi, 2024). Selain itu, perilaku etis pemimpin seperti keterbukaan, kejujuran, dan keadilan terbukti memberikan rasa nyaman serta meningkatkan kepercayaan diri karyawan dalam melaksanakan tugas (Harjono et al., 2024). Dengan demikian, kepemimpinan etis berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang adil, meningkatkan motivasi, dan memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi.

H3: Kepemimpinan Etis berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Beban kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi sikap dan persepsi karyawan terhadap pekerjaan (Suwarsi et al., 2025). Beban kerja yang tidak sesuai kapasitas dapat menurunkan kenyamanan dan kepuasan kerja, sedangkan kepuasan kerja sendiri merupakan perasaan positif terhadap pekerjaan yang dipengaruhi oleh pengalaman dan kondisi lingkungan kerja (Eliyana et al., 2019). Theory of Planned Behavior menjelaskan bahwa perilaku karyawan dipengaruhi oleh sikap, norma subjektif, dan kontrol perilaku yang dirasakan, sehingga beban kerja yang seimbang dapat membentuk persepsi positif terhadap pekerjaan (Ajzen, 1991). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Beban kerja yang tinggi tanpa manajemen yang baik cenderung menurunkan kepuasan, sedangkan beban kerja yang proporsional meningkatkan persepsi kontrol dan efektivitas kerja (Kobis et al., 2023). Dengan demikian, beban kerja yang dikelola secara tepat dapat mendorong sikap konstruktif, niat kerja yang sehat, serta kepuasan kerja yang lebih tinggi.

H4: Beban Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan faktor psikologis yang berhubungan langsung dengan motivasi, loyalitas, dan hasil kerja karyawan (Eliyana et al., 2019). Berdasarkan Theory of Planned Behavior, kepuasan kerja memengaruhi niat kerja melalui sikap positif, norma sosial yang mendukung, serta kontrol perilaku yang dirasakan karyawan dalam menjalankan tugasnya (Ajzen, 1991). Karyawan

yang puas cenderung menunjukkan sikap konstruktif, rasa percaya diri, serta komitmen yang lebih tinggi terhadap pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan temuan Badawi (2024) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja menciptakan lingkungan kerja positif, meningkatkan produktivitas, dan loyalitas. Penelitian Harjono et al. (2024) juga menegaskan bahwa karyawan yang puas lebih berinisiatif, bertanggung jawab, dan berkomitmen terhadap tugasnya, sehingga berdampak positif pada kinerja individu maupun tim. Dengan demikian, kepuasan kerja terbukti berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan.

H5: Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi

Kepemimpinan etis menekankan nilai moral, kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab sosial, yang berperan membentuk lingkungan kerja adil serta bermakna bagi karyawan (Lim & Lianto, 2024). Kepuasan kerja sendiri merupakan kondisi emosional positif yang muncul ketika individu merasa senang dan puas terhadap pekerjaannya, termasuk dalam hal hubungan dengan atasan maupun lingkungan organisasi (Eliyana et al., 2019). Berdasarkan Theory of Planned Behavior, kepemimpinan etis mampu membentuk sikap positif, norma kerja yang mendukung, serta rasa kontrol karyawan dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja (Ajzen, 1991). Temuan empiris juga menunjukkan konsistensi: kepemimpinan etis terbukti meningkatkan loyalitas dan semangat kerja (Badawi, 2024), serta menciptakan iklim kerja sehat yang menumbuhkan kepuasan kerja dan hasil kerja optimal (Harjono et al., 2024). Dengan demikian, kepemimpinan etis berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

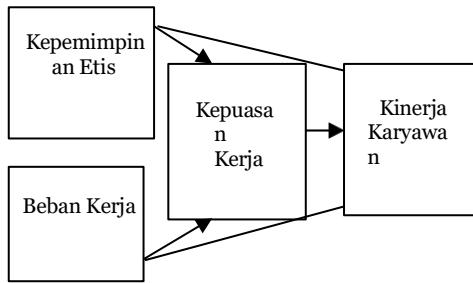
H6: Kepemimpinan Etis berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi

Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja individu yang menjadi indikator utama keberhasilan organisasi (Hermina & Yosepha, 2019). Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja adalah beban kerja, yaitu tuntutan fisik maupun mental yang apabila berlebihan dapat menurunkan kesejahteraan dan produktivitas, namun jika seimbang justru meningkatkan efisiensi (Suwarsi et al., 2025). Kepuasan kerja juga berperan sebagai mediator penting, karena karyawan yang puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan sikap positif dan kinerja lebih baik (Eliyana et al., 2019). Kerangka ini sejalan dengan Theory of Planned Behavior yang menekankan bahwa sikap, norma, dan persepsi kontrol membentuk perilaku individu dalam bekerja (Ajzen, 1991). Temuan empiris mendukung hal tersebut, dimana beban kerja berpengaruh pada kinerja baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (Kobis et al., 2023).

H7: Beban Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi

Berdasarkan hubungan antar variabel yang dijelaskan sebelumnya, maka dapat digambarkan kerangka berfikir sebagai berikut:



Gambar 1. Model Penelitian

METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode penelitian kuantitatif. Populasi penelitian ini yaitu sebanyak 194 Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. pengumpulan data menggunakan teknik total sampling. Adapun jumlah sampel yang diperolah sebanyak 173 responden. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah Skruktural Equation Modeling (SEM) dengan alat analisis SmartPLS versi 4.0

Variabel kepemimpinan etis diukur menggunakan indikator menurut Gwamanda & Mahembe, (2023) Pemberdayaan, integritas, Kerendahan Hati, Pengembangan Diri, Empati. Variabel Beban Kerja diukur menggunakan indikator menurut Saputra et al., (2023).Target Pencapaian, Pemanfaatan Waktu Kerja, Kondisi Pekerjaan, Standar Kerja, Beban Kerja Mental, Beban Psikologis. Variabel Kepuasan Kerja diukur menggunakan indikator menurut Deb et al., (2023) Jam kerja, Upah dan Tunjangan, Pengembangan Pribadi, Lingkungan Kerja, Kepemimpinan dan manajemen, Infrastruktur organisasi. Variabel Kinerja Karyawan diukur menggunakan indikator menurut Koopmans et al., (2014) Kinerja Tugas, Kinerja Kontekstual, Kinerja Kontrapunktif.

Hasil Penyebaran Kuesioner menunjukkan bahwa besar responden berjenis kelamin perempuan berjumlah 97, dan 76 orang laki-laki. Selanjutnya usia responden terbanyak kisaran >40 tahun yang menggambarkan bahwa karyawan saat ini didominasi oleh usia produktif. Responden berdasarkan pendidikan terakhir didominasi oleh responden yang menempuh pendidikan D4/S1 berjumlah 104 orang, hal ini berarti perusahaan diisi oleh mayoritas karyawan yang kompeten.

Responden berdasarkan masa kerja didominasi oleh responden yang memiliki masa kerja >10 Tahun berjumlah 101 orang, hal ini menunjukkan perusahaan memiliki karyawan yang berpengalaman

Tabel 1. Karakter Responden

No.	Deskripsi	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin			
1.	Laki-laki	76	44%
	Perempuan	97	56%
	Total	173	100%
Usia			
2.	21-40 Tahun	81	47%
	>40 Tahun	92	53%
	Total	173	100%
Tingkat Pendidikan			
3.	SMA/SLTA Sederajat	17	10%
	D3	19	11%
	D4/S1	104	60%
	S2	33	19%
	Total	173	100%
Pengalaman Kerja			
4.	<6 Tahun	49	28%
	6-10 Tahun	23	13%
	>10 Tahun	101	58%
	Total	173	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Uji Kelayakan Instrumen Penelitian

a. Uji Validitas Konvergen

Validitas konvergen dinyatakan terpenuhi apabila nilai outer loading melebihi 0,70 dan *Average Variance Extracted* (AVE) mencapai $\geq 0,50$, sehingga konstruk dianggap mampu menjelaskan minimal 50% varians indikator pembentuknya (Hair et al., 2021).

Tabel 2. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel Penelitian	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	Keterangan
Kepemimpinan Etis	0,665	Valid
Beban Kerja	0,717	Valid
Kepuasan Kerja	0,716	Valid
Kinerja Karyawan	0,687	Valid

Sumber: Hasil Pengelolaan Data Primer SmartPLS 4.0 (2025)

Berdasarkan Tabel 2 dapat dilihat bahwa item pernyataan yang digunakan pada penelitian ini telah memenuhi batas sarat nilai Average Variance Extracted (AVE) $> 0,50$. Dapat diartikan bahwa instrument dan variabel tersebut dapat menjelaskan lebih dari separuh variabel indikatornya

b. Uji Reliabilitas

Hasil Pengujian reliabilitas pada penelitian ini dengan menggunakan dua metode yaitu *composite reliability* dan *cronbach alpha* yang dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 3 Nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha*

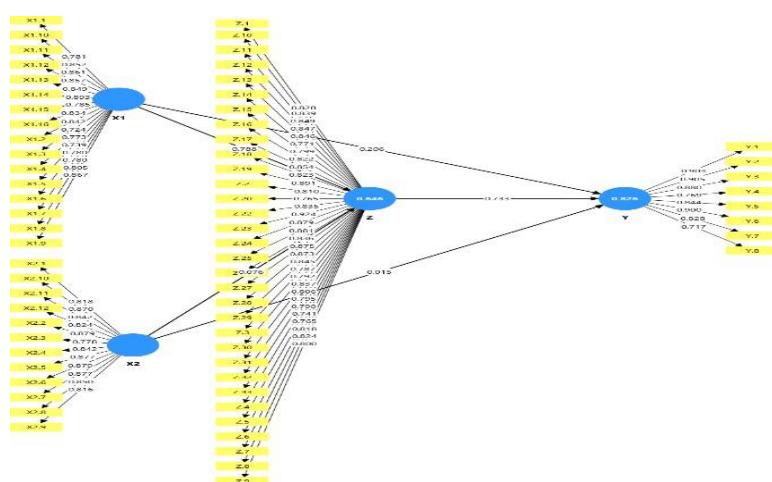
Variabel (Konstruk)	Cronbach Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Kepemimpinan Etis	0,966	0,969	Reliabel
Beban Kerja	0,964	0,973	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,942	0,948	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,985	0,985	Reliabel

Sumber: Hasil Pengelolaan Data Primer SmartPLS 4.0 (2025)

Berdasarkan Tabel 4, seluruh variabel laten pada penelitian ini memiliki nilai composite reliability dan Cronbach's alpha di atas 0,70, sehingga instrumen yang digunakan dapat dinyatakan reliabel atau konsisten sebagai alat ukur penelitian.

2. Uji Hipotesis

Hasil pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung dilakukan dengan melihat nilai original sampel dan t-statistic. Pengukuran dikatakan signifikan apabila t-statistic $> 1,96$ dengan taraf signifikansi 5% (two tailed). Adapun nilai koefisien jalur (*path coefficients*). Pengaruh langsung dan tidak langsung dari seluruh variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:



Gambar 2. Pengujian Structural Equation Model

Tabel 4 Koefisien Jalur (*path coefficients*)

Variabel (Konstruk)	<i>Original sample</i>	<i>T-statistic</i>	<i>P-values</i>	Keterangan
BEBAN -> KEPUASAN KERJA	KERJA 0.076	1.453	0.146	Ditolak
BEBAN KERJA -> KINERJA KARYAWAN	0.015	0.417	0.677	Ditolak
KEPEMIMPINAN -> KEPUASAN KERJA	0.788	15.985	0.000	Diterima
KEPEMIMPINAN -> KINERJA KARYAWAN	0.206	2.159	0.031	Diterima
KEPUASAN KERJA - >KINERJA KARYAWAN	0.733	7.541	0.000	Diterima
BEBAN KERJA->0.055 KEPUASAN KERJA -> KINERJA KARYAWAN	1.383	0.167		Tidak signifikan.
KEPEMIMPINAN- 0.578 > KEPUASAN KERJA >KINERJA KARYAWAN	0.067	0.000		Signifikan memediasi

Sumber: Hasil Pengelolaan Data Primer SmartPLS 4.0 (2025)

Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak dipengaruhi signifikan oleh beban kerja, sehingga H1 ditolak (original sample = 0,076; t-statistic = 1,453 < 1,64; p-value = 0,146 > 0,05). Analisis deskriptif menunjukkan bahwa Pemanfaatan Waktu Kerja memperoleh nilai indeks terendah (77%), yang menandakan adanya kesulitan karyawan dalam menyelesaikan tugas tepat waktu. Temuan ini sejalan dengan penelitian Kurnia Illahi et al. (2022), namun tidak sejalan dengan penelitian Prahasyila et al. (2024) dan Ramadhanil et al. (2022).

Dalam kerangka Theory of Planned Behavior (Ajzen, 1991), hubungan beban kerja dan kepuasan kerja dipengaruhi oleh sikap, norma subjektif, serta kontrol perilaku. Sikap negatif terhadap beban kerja, kurangnya dukungan sosial, serta

rendahnya kontrol dalam mengelola tugas dan waktu berpotensi menurunkan kepuasan kerja.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian ditemukan bahwa kinerja karyawan tidak dipengaruhi signifikan oleh beban kerja, sehingga H2 ditolak (original sample = 0,015; t-statistic = 0,417 < 1,64; p-value = 0,677 > 0,05). Analisis deskriptif menunjukkan bahwa Pemanfaatan Waktu Kerja memiliki nilai indeks terendah (77%), yang menandakan adanya kesulitan karyawan dalam menyelesaikan tugas tepat waktu. Temuan ini sejalan dengan penelitian Desty & Nurhalisah (2024) serta Macintyre (2020), namun bertentangan dengan penelitian Juana et al. (2023), Asrianingsi et al. (2024), dan Siswadi et al. (2024) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dalam kerangka Theory of Planned Behavior (Ajzen, 1991), hubungan beban kerja dan kinerja karyawan dipengaruhi oleh sikap, norma subjektif, dan kontrol perilaku. Sikap negatif terhadap beban kerja, kurangnya dukungan sosial, serta rendahnya kontrol dalam pengelolaan tugas dan waktu berpotensi menurunkan kinerja karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan pengujian ditemukan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi signifikan oleh kepemimpinan etis, sehingga H3 diterima (original sample = 0,788; t-statistic = 15,985 > 1,64; p-value = 0,000 < 0,05). Hasil ini menegaskan bahwa kepemimpinan etis berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja.

Temuan ini sejalan dengan Theory of Planned Behavior (Ajzen, 1991), di mana sikap, norma subjektif, dan persepsi kontrol membentuk perilaku individu. Kepemimpinan etis memperkuat sikap positif melalui prinsip keadilan dan transparansi, meningkatkan norma subjektif berupa loyalitas dan komitmen afektif, serta memperkuat persepsi kontrol dengan mengurangi tekanan kerja. Kondisi ini pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja, sesuai dengan temuan Negiş Işık (2020) dan Freire & Bettencourt (2020). Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan pengujian ditemukan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi signifikan oleh kepemimpinan etis, sehingga H4 diterima (original sample = 0,206; t-statistic = 2,159 > 1,64; p-value = 0,031 < 0,05). Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Temuan ini konsisten dengan penelitian Badawi (2024) yang menunjukkan pengaruh kepemimpinan etis terhadap etika kerja, OCB, dan kinerja, serta Harjono et al. (2024) yang menemukan bahwa kepemimpinan etis meningkatkan kinerja melalui komitmen organisasi dan berbagi pengetahuan. Dalam Theory of Planned Behavior (Ajzen, 1991), pengaruh tersebut terjadi karena kepemimpinan etis membentuk sikap positif, memperkuat norma subjektif melalui teladan moral, serta meningkatkan persepsi kontrol melalui dukungan pemimpin. Dengan demikian, kepemimpinan etis berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang

mendorong kontribusi optimal karyawan dan peningkatan kinerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan pengujian ditemukan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi signifikan oleh kepuasan kerja, sehingga H5 diterima (original sample = 0,733; t-statistic = 7,541 > 1,96; p-value = 0,000 < 0,05). Hasil ini menegaskan bahwa kepuasan kerja berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini konsisten dengan penelitian Fadhlullah et al. (2024) yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja, serta Latifah & Muafi (2021) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja dan keterikatan karyawan mampu meningkatkan kinerja melalui mediasi internal branding. Dalam kerangka Theory of Planned Behavior (Ajzen, 1991), kepuasan kerja membentuk sikap positif, memperkuat norma subjektif, serta meningkatkan persepsi kontrol melalui dukungan organisasi. Dengan demikian, kepuasan kerja terbukti memiliki peran penting dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi

Berdasarkan hasil uji hipotesis ditemukan bahwa kepuasan kerja tidak berhasil memediasi hubungan antara beban kerja dan kinerja karyawan, sehingga H6 ditolak (original sample = 0,055; t-statistic = 1,383 < 1,96). Temuan ini menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja tanpa melalui kepuasan kerja.

Dalam kerangka Theory of Planned Behavior (Ajzen, 1991), kondisi ini terjadi karena beban kerja lebih dominan memengaruhi persepsi kontrol perilaku, yaitu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas di bawah tekanan. Beban kerja yang tinggi menurunkan kontrol perilaku yang dirasakan, sehingga berdampak langsung pada kinerja, sementara kepuasan kerja tidak cukup kuat untuk bertindak sebagai mediator. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak berperan signifikan dalam memperkuat hubungan antara beban kerja dan kinerja karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi

Berdasarkan hasil uji hipotesis ditemukan bahwa kepuasan kerja berhasil memediasi hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja karyawan, sehingga H7 diterima (original sample = 0,578; t-statistic = 8,657 > 1,96). Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai faktor penghubung yang memperkuat pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara.

Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan Ritonga & Bahri (2022) yang membuktikan bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, serta Okta Sari et al. (2024) yang menemukan bahwa kepemimpinan etis dan OCB meningkatkan kinerja dengan

kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Kedua penelitian tersebut menegaskan bahwa kepemimpinan etis berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja karyawan.

Dalam kerangka Theory of Planned Behavior (Ajzen, 1991), pengaruh ini dapat dijelaskan melalui sikap, norma subjektif, dan persepsi kontrol perilaku. Kepemimpinan etis membangun sikap positif dengan praktik adil dan transparan, memperkuat norma subjektif melalui teladan moral, serta meningkatkan persepsi kontrol perilaku dengan memberikan dukungan. Dengan demikian, kepuasan kerja terbukti berperan sebagai mediator yang menghubungkan kepemimpinan etis dengan kinerja karyawan.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil analisis, pembahasan serta penjabaran, dapat disimpulkan mengenai pengaruh kepemimpinan etis dan beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai mediasi pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. Ditemukan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja, sedangkan kepemimpinan etis berpengaruh positif signifikan terhadap keduanya. Kepuasan kerja juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, namun tidak berhasil memediasi hubungan beban kerja dengan kinerja, melainkan berhasil memediasi hubungan kepemimpinan etis dengan kinerja. Oleh karena itu, disarankan agar penelitian selanjutnya menambahkan variabel lain seperti motivasi dan komitmen serta memperluas objek pada sektor berbeda, sedangkan secara praktis penerapan kepemimpinan etis perlu diperkuat karena terbukti mampu meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Universitas Negeri Semarang atas dukungan akademik, kepada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara atas kesediaannya menjadi objek penelitian, serta kepada rekan sejawat yang telah memberikan saran dan motivasi sehingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Aswaruddin, Munthe, A. deggan, Ramdhani, A. H., Rambe, F. K., Masita, M., Nurul, S., & Lubis, M. K. (2023). Faktor-Faktor Kendala Mewujudkan Kinerja Sumberdaya Manusia. *Jurnal Penelitian ...*, 1(1), 196–200.
- Atikah, S., & Esti Riwayati, H. (2021). Strategies To Improve Employee Performance During the Covid-19 Pandemic Through Motivation and Leadership Style Mediated By Job Satisfaction. *Dinasti International Journal of Management Science*, 2(5), 713–723. <https://doi.org/10.31933/dijms.v2i5.866>
- Ayu Asrianingsi, Akhmad, A., & Nasrullah, N. (2024). The Effect of Workload on Employee Performance at PT. Suracojaya Abadimotor Daya Branch, Makassar City. *International Journal of Economic Research and Financial Accounting (IJERFA)*, 2(4), 934–940. <https://doi.org/10.55227/ijerfa.v2i4.146>
- Alexandra, K., & Puspawati, D. (2025). Theory of Planned Behaviour Pada Niat Pembayaran

- Zakat , Infak, Sedekah (ZIS) Secara Online. 5(6), 1912–1927.
- Badawi, B. (2024). Examining The Role Of Ethical Leadership On Employee Work Ethic, Ocb And Performance In Marketing Departments Of Universities In West Java. West Science Business and Management, 2(01), 96–106. <https://doi.org/10.58812/wsbm.v2i01.638>
- Deb, S. K., Nafi, S. M., Mallik, N., & Valeri, M. (2023). Mediating effect of emotional intelligence on the relationship between employee job satisfaction and firm performance of small business. European Business Review, 35(5), 624–651. <https://doi.org/10.1108/EBR-12-2022-0249>
- Efendi, P., Astuti Pratminingsih, S., & Dienaputra, R. D. (n.d.). The Influence Of Workload And Communication On Employee Performance In The Indramayu Class Iii Port Organization Unit Office. Jurnal Ekonomi, 13, 2024. <https://doi.org/10.54209/ekonomi.v13i02>
- Fadhlullah, S. F., Maruapey, M. H., & Subagdja, R. O. (2024). The Influence of Commitment and Job Satisfaction on Employee Performance in Megamendung Bogor. Journal La Bisecoman, 5(3), 305–327. <https://doi.org/10.37899/journallabiseccoman.v5i3.1206>
- Gunawan, J., & Setiawan, R. (2022). Pengaruh ethical leadership terhadap employee performance melalui employee engagement dan job satisfaction sebagai variabel mediasi pada karyawan di bank swasta. Agora, 10(1), 1–24. <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/12065>
- Gwamanda, N., & Mahembe, B. (2023). The influence of ethical leadership and climate on employee work engagement. SA Journal of Industrial Psychology, 49, 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v49i0.2108>
- Hafee, I., Yingjun, Z., Hafeez, S., Mansoor, R., & Rehman, K. U. (2019). Impact of Workplace Environment on Employee Performance: Mediating Role of Employee Health. Business, Management and Education, 17(2), 173–193. <https://doi.org/10.3846/bme.2019.10379>
- Harjono, L., Nurcholis, L., Khajar, I., & Mulyana, M. (2024). The Influence of Ethical Leadership and Knowledge Sharing on Employee Performance Mediated with Higher College Commitment. International Journal of Management Science and Information Technology, 4(1), 89–98. <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v4i1.2521>
- Kobis, Y. S., Fanggidae, R., & Timuneno, T. (2023). Effects Of Workload And Job Stress On Employee Performance Of Banking Employees: The Mediating Role Of Job Satisfaction. Ekuitas: Jurnal Pendidikan Ekonomi, 11(1), 48–56. <https://doi.org/10.23887/ekuitas.v11i1.56585>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H. C. W., & Van Der Beek, A. J. (2014). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. Work, 48(2), 229–238. <https://doi.org/10.3233/WOR-13165>
- Lim, A. T., & Lianto, L.-. (2024). Ethical Leadership in the Eyes of Gen Z: A Literature Review. FIRM Journal of Management Studies, 9(1), 83. <https://doi.org/10.33021/firm.v9i1.5059>
- Nuri Purwanto, Budiyanto, S. (2019). Theory of Planned Behavior. In Sustainability (Switzerland) (Vol. 11, Issue 1).
- Ritonga, A., & Bahri, S. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja pada PT. Mode Fashion Medan. Jesya, 5(2), 1427–1442. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i2.740>
- Siregar, B. A., & Nasution, A. I. (2023). THE EFFECT OF ETHICAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE AND INCREMENTAL INNOVATION WITH INTERNAL MOTIVATION AS AN INTERVENING VARIABLE IN THE DISTRICT LIBRARY AND ARCHIVES DEPARTMENT DELI SERDANG. Strategic Management Business Journal, 3(01), 174–181. <https://doi.org/10.55751/smbj.v3i01.68>

- Susanti, N., & Rohima, D. (2023). Jurnal Ilmiah Swara MaNajemen (Swara Mahasiswa Manajemen). Ilmiah Swara MaNajemen (Swara Mahasiswa Manajemen), 3(3), 285–292. <https://doi.org/10.32493/jism.v4i2>
- Suwarsi, S., Ridwan, R., & Fauzan, N. (2025). Evaluating workload impacts on lecturer mental health and productivity in indonesian private universities: A case study from bandung. Multidisciplinary Science Journal, 7(1). <https://doi.org/10.31893/multiscience.2025045>
- Suzianti, A., Wibowo, A. P., & Fibra, A. (2023). A Strategy to Increase Employees' Positive Behaviour during Implementation Organizational Transformation Using Theory of Planned Behaviour (TPB). E3S Web of Conferences, 426. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/2023426010>