



JURNAL ILMIAH ECOBUSS

Jurnal Ilmiah Ilmu Ekonomi dan Bisnis

<https://ejournal.upm.ac.id/index.php/ecobuss/>

naskah dikirim	naskah direvisi	naskah diterima
27 Februari 2026	17 Maret 2026	27 Maret 2026

Pengaruh Beban Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi Pada Pegawai BKPSDM Kota Probolinggo

Amelia Najwa Chantika¹, Mohammad Saiful Bahri², Tatik Amani³

^{1,2,3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Panca Marga

e-mail : najwachantika04@gmail.com

Abstrak:

Penelitian ini mengkaji bagaimana beban kerja dan kepemimpinan memengaruhi kinerja pegawai di BKPSDM Kota Probolinggo, dengan menggunakan kepuasan kerja sebagai faktor mediasi. Digunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis kausal asosiatif. Sebanyak 43 responden ditetapkan sebagai sampel melalui teknik non-probability sampling jenuh. SmartPLS 3.2.8 digunakan untuk menganalisis data melalui dua fase, yakni penilaian terhadap model pengukuran serta model struktural. Temuan analisis SmartPLS mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja secara signifikan berperan sebagai mediator dalam hubungan positif antara beban kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung. Berdasarkan nilai R-Square mengindikasikan bahwa beban kerja dan kepemimpinan menjelaskan 60,4% varians kepuasan kerja, sementara 39,6% sisanya dipengaruhi faktor lain. Adapun kepuasan kerja, beban kerja, dan kepemimpinan secara bersama-sama menjelaskan 74,5% varians kinerja pegawai, sedangkan 25,5% sisanya dipengaruhi variabel di luar penelitian. Secara akademis, penelitian ini memperkaya kajian SDM sektor publik dan menjadi rujukan bagi mahasiswa serta peneliti selanjutnya. Secara praktis, hasil penelitian ini bermanfaat bagi BKPSDM Kota Probolinggo sebagai bahan evaluasi kebijakan beban kerja, kepemimpinan, dan kepuasan kerja, serta berdampak pada peningkatan pelayanan kepegawaian kepada masyarakat.

Kata kunci: Beban Kerja, Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai

Abstract:

This research explores leadership and workload affect employee performance at BKPSDM Probolinggo City, using job satisfaction as a mediating factor A quantitative approach was used with a causal associative type. The sample included 43 respondents selected through non-probability saturated sampling. SmartPLS 3.2.8 was employed to examine the data in two phases: assessing the measurement model and the structural model. The SmartPLS analysis revealed that job satisfaction

significantly serves as a mediator in the positive relationship between workload and leadership on employee performance, both directly and indirectly. The R-Square value indicated that workload and leadership explain 60.4% of the variance in job satisfaction, while the remaining 39.6% is attributed to other factors. Furthermore, job satisfaction, workload, and leadership together explain 74.5% of the variance in employee performance, whereas the remaining 25.5% was due to variables not covered in this study. From an academic perspective, this research contributes to the development of public sector HRM studies and can be used as a reference by students and future researchers. From a practical standpoint, the results are useful for BKPSDM of Probolinggo City as a basis for evaluating policies related to workload, leadership, and job satisfaction, which ultimately affects the improvement of personnel service quality to the public.

Keyword: *Workload; Leadership; Job Satisfaction; Employee Performance*

PENDAHULUAN

Revolusi digital dan globalisasi telah mendisrupsi tata kelola pemerintahan, menciptakan tuntutan masyarakat akan pelayanan publik yang cepat, akuntabel, dan berkualitas. Organisasi sektor publik dituntut berorientasi pada hasil nyata (outcome), bukan sekadar kepatuhan prosedural. Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi determinan kunci keberhasilan transformasi birokrasi. Rivai (dalam Rumawas, 2018), menegaskan bahwa sumber daya manusia adalah aset intelektual pemberi kontribusi nyata bagi pencapaian tujuan organisasi. Kinerja individual ASN menjadi fondasi efektivitas instansi pemerintah dalam menjawab tantangan zaman.

Kinerja sebagai integrasi antara kuantitas dan kualitas dari hasil kerja seseorang dalam menjalankan tanggung jawab profesionalnya (Mangkunegara dalam Budiasa, 2021). Pemerintah daerah dituntut meningkatkan kinerja aparaturnya guna memberikan pelayanan publik yang optimal, terutama dalam masa perubahan sistem pemerintahan yang sedang berjalan.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Probolinggo memiliki posisi sentral sebagai instansi yang mengamban mandat dalam manajemen serta penguatan kompetensi ASN di lingkup pemerintah kota. Sebagai lembaga yang mengelola kepegawaian, BKPSDM dituntut tidak hanya mampu mengelola pegawai di instansi lain, tetapi juga harus memastikan kinerja optimal pegawai internalnya. Namun demikian, berbagai tantangan dalam manajemen SDM internal termasuk tingginya beban kerja dan dinamika kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja pegawai BKPSDM itu sendiri.

Beban kerja didefinisikan sebagai kondisi yang secara alami melekat dan akan dialami oleh setiap individu yang memegang tanggung jawab dalam sebuah pekerjaan (Mahawati dkk. dalam Hermawan et al., 2024). Penelitian empiris menunjukkan bahwa beban kerja memiliki korelasi dengan kepuasan kerja dan kinerja pegawai, meskipun arah dan mekanisme pengaruhnya bervariasi tergantung konteks organisasi. Tyas & Prasetyo (2024) di PT Pegadaian Syariah Bangkalan menemukan bahwa ketika beban kerja dikombinasikan dengan kepuasan kerja yang memadai sebagai variabel perantara, kinerja mungkin meningkat. Sebaliknya, tekanan kerja yang melampaui batas kapasitas individu berisiko mengurangi kepuasan kerja, yang dapat memperburuk kinerja pegawai.

Kepuasan kerja dan kinerja karyawan di dalam organisasi tidak terlepas dari peran kepemimpinan yang terbukti secara konsisten memberikan dampak yang besar, selain dari beban kerja. Martoyo dalam Samsuddin (2018) mengartikan kepemimpinan sebagai serangkaian tindakan

yang bertujuan mempengaruhi pihak lain agar bekerja sama demi tercapainya sasaran bersama. Sumarno & Ariadi (2023) mengonfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional tidak secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan, melainkan melalui perantara kepuasan kerja sebagai pemediasi, sejalan dengan temuan Bahri dkk. (2023). Sebaliknya, Cahyaningsari & Yulianti (2024) melaporkan bahwa hubungan searah antara kepemimpinan dan kinerja pegawai tidak terkonfirmasi dalam studi mereka, sementara Gunawan dkk. (2025) membuktikan bahwa kepemimpinan berkontribusi secara signifikan dan positif memengaruhi kepuasan kerja.

Sejumlah penelitian mengindikasikan bahwa hubungan antara beban kerja, kepemimpinan, dan kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Rahayu dkk. (2025), mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional tidak secara langsung mempengaruhi kinerja pegawai, efeknya baru tampak apabila melalui kepuasan kerja sebagai pemediasi. Demikian pula, Tyas & Prasetyo (2024) membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan beban kerja dengan kinerja karyawan secara positif serta signifikan. Dengan demikian, organisasi tidak hanya perlu mempertimbangkan beban kerja dan kepemimpinan secara langsung, tetapi juga harus memastikan bahwa kedua aspek tersebut berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai.

Meskipun berbagai studi empiris telah mengkaji korelasi antara beban kerja, kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai dalam konteks administrasi pemerintah, kajian yang secara khusus berfokus pada institusi pengelola SDM aparatur di tingkat daerah masih relatif terbatas. Selain itu, masih terdapat inkonsistensi hasil penelitian: sebagian studi menunjukkan pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja, sementara studi lainnya menemukan bahwa pengaruh tersebut hanya berlangsung melalui perantara kepuasan kerja.

Sebagai lembaga yang bertugas mengelola pengembangan sumber daya manusia di sektor publik, BKPSDM memiliki karakteristik tersendiri yang membedakannya dari organisasi pemerintah daerah lainnya. Pegawai BKPSDM tidak hanya dituntut mengelola administrasi kepegawaian, tetapi juga merancang dan melaksanakan program pengembangan kompetensi pegawai di seluruh instansi daerah. Kepemimpinan yang efektif dan suasana kerja yang mendukung kepuasan pegawai menjadi sangat penting, mengingat kompleksitas beban kerja di sektor publik serta kebutuhan akan inovasi yang berkelanjutan dalam pengembangan sumber daya manusia.

Berdasarkan pemaparan tersebut, tujuan penelitian ini adalah apakah kepuasan kerja mampu berperan sebagai pemediasi dalam hubungan antara beban kerja dan kepemimpinan dengan kinerja pegawai BKPSDM Kota Probolinggo. Secara teoretis, hasil penelitian berkontribusi pada literatur SDM sektor publik; secara praktis, menjadi masukan kebijakan manajerial instansi.

METODE

Pendekatan yang dipakai adalah kuantitatif dengan rancangan kausal-asosiatif, untuk menelaah hubungan sebab akibat antarkonstruksi (Machali, 2021; Muin, 2023). Seluruh ASN yang bekerja dibawah naungan BKPSDM Kota Probolinggo merupakan populasi dalam penelitian ini, dengan jumlah 43 pegawai. Penelitian ini memilih pendekatan *non-probability sampling* dengan pendekatan *sampling jenuh*, di mana tidak semua populasi mendapat kesempatan setara untuk menjadi sampel (Sugiyono, 2022). Adapun data tersebut bersumber dari jawaban responden melalui pengisian kuesioner penelitian dengan Skala Likert, observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data

menggunakan SmartPLS 3.2.8 melalui tiga tahapan. Pertama, evaluasi model pengukuran menguji validitas konvergen dengan kriteria outer loading > 0,7 dan AVE > 0,5, validitas diskriminan berdasarkan cross-loading dan kriteria Fornell-Larcker, serta reliabilitas dengan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability > 0,7. Kedua, evaluasi model struktural melalui pengujian R-Square, F-Square, Q-Square, dan model fit. Ketiga, uji hipotesis dengan prosedur bootstrapping, di mana suatu hipotesis dinyatakan terdukung apabila T-statistik yang diperoleh minimal 1,96 dan P-value tidak melebihi 0,05.

Tabel 1. Skala Likert

Keterangan	Bobot Jawaban
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono (2022:94)

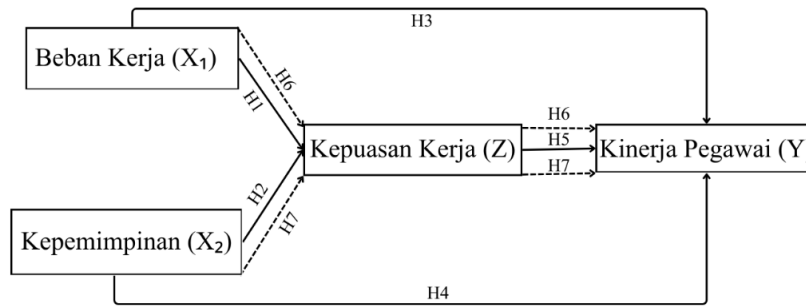
Tabel 2. Variabel dan Indikator

Variabel	Indikator	Sumber
Beban Kerja (X1)	1. Target yang harus dicapai	Putra dalam Budiasa (2021:35)
	2. Kondisi pekerjaan	
	3. Penggunaan waktu kerja	
	4. Standar pekerjaan	
Kepemimpinan (X2)	1. Memiliki visi	Prayudi dkk. (2022:52-58)
	2. Perencanaan strategis	
	3. Integritas	
	4. Kemampuan memengaruhi orang	
	5. Memberi contoh	
	6. Pengambilan keputusan	
	7. Komunikasi efektif	
	8. Pengembangan tim	
	9. Transparansi	
	10. Berorientasi pada tujuan	
Kepuasan Kerja (Z)	1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu	Smith dkk. dalam Indrasari (2017:45)
	2. Kesempatan terhadap gaji	
	3. Kesempatan promosi	
	4. Kepuasan terhadap supervisi	
	5. Kepuasan terhadap rekan sekerja	
Kinerja Pegawai (Y)	1. Pemahaman atas tupoksi	Fadel dalam Samsuddin (2018:82)
	2. Inovasi	
	3. Kecepatan kerja	
	4. Keakuratan kerja	
	5. Kerjasama	

Sumber: Olahan peneliti dari data mentah primer (2026)

Kerangka berpikir dan Hipotesis Penelitian

Kerangka ini berfungsi sebagai sintesis atas keterkaitan antar variabel dari berbagai perspektif teori yang telah dianalisis secara kritis, yang selanjutnya menjadi dasar perumusan hipotesis.



Gambar 1. Kerangka Berpikir

Sumber: Olahan peneliti dari data mentah primer (2026)

Merujuk pada kerangka pikir di Gambar 1, hipotesis penelitian disusun dalam penelitian ini:

1. Ha₁ : Terdapat pengaruh yang signifikan antara beban kerja (X₁) dengan kepuasan kerja (Z) pada pegawai BKPSDM Kota Probolinggo.
2. Ha₂ : Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan (X₂) dengan kepuasan kerja (Z) pada pegawai BKPSDM Kota Probolinggo.
3. Ha₃ : Terdapat pengaruh yang signifikan antara beban kerja (X₁) dengan kinerja pegawai (Y) pada pegawai BKPSDM Kota Probolinggo.
4. Ha₄ : Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan (X₂) dengan kinerja pegawai (Y) pada pegawai BKPSDM Kota Probolinggo.
5. Ha₅ : Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja (Z) dengan kinerja pegawai (Y) pada pegawai BKPSDM Kota Probolinggo.
6. Ha₆ : Ditemukan pengaruh mediasi yang signifikan dari beban kerja (X₁) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui kepuasan kerja (Z).
7. Ha₇ : Ditemukan pengaruh mediasi yang signifikan dari kepemimpinan (X₂) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui kepuasan kerja (Z).

HASIL

Adapun distribusi frekuensi dan persentase responden disajikan pada Tabel 2.

Tabel 3. Data Identitas Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Presentase
Jenis kelamin	Laki-laki	20	46,51%
	perempuan	23	73,4%
Usia	18 – 25 Tahun	2	4,65%
	26 – 33 Tahun	9	20,93%
	34 – 41 Tahun	14	32,56%
	≥ 42 Tahun	18	41,86%
Pendidikan	SMA/SMK/MA	4	9,3%
	DIPLOMA	7	16,28%
	S1	23	53,49%
	S2	9	20,93%
Lama bekerja	< 3 Tahun	23	53,49%
	3-5 Tahun	11	25,58%
	6-8 Tahun	9	20,93%
Total		43	100%

Sumber : Olahan peneliti dari data mentah primer (2026)

Tabel 2 menyajikan profil responden penelitian ini. Dari 43 responden penelitian, sebanyak 23 orang (53,49%) merupakan pegawai perempuan, sedangkan sisanya 20 orang (46,51%) adalah pegawai laki-laki. Berdasarkan usia, sebanyak 18 orang (41,86%) berada pada kategori usia \geq 42 tahun, menjadikannya sebagai kelompok yang paling dominan. Responden berusia 34–41 tahun berjumlah 14 orang (32,56%), disusul oleh usia 26–33 tahun tercatat 9 orang (20,93%). Adapun responden termuda (18–25 tahun) hanya berjumlah 2 orang (4,65%). Dilihat dari latar belakang pendidikan, responden didominasi oleh pegawai berpendidikan S1 sebanyak 23 orang (53,49%), diikuti S2 sebanyak 9 orang (20,93%), Diploma 7 orang (16,28%), dan SMA/SMK/MA 4 orang (9,30%). Sementara itu berdasarkan lama bekerja, kelompok pegawai dengan pengalaman kerja kurang dari tiga tahun menjadi yang paling dominan, yakni 23 orang (53,49%). Sisanya terbagi atas dua kategori: periode 3-5 tahun, yakni 11 orang (25,58%), dan 6-8 tahun sebanyak 9 orang (20,93%).

Deskripsi jawaban responden

Beban kerja

Dari total 344 tanggapan pada variabel Beban Kerja (X1), mayoritas responden memberikan penilaian positif: 42% Sangat Setuju (SS) dan 39% Setuju (S). Responden yang bersikap netral tercatat 19%, sementara tidak ada yang memilih TS atau STS. Para pegawai cenderung memandang bahwa tuntutan pekerjaan saat ini masih dalam batas wajar. Namun, adanya 19% responden netral perlu menjadi perhatian untuk evaluasi lebih lanjut agar beban kerja dapat dirasakan lebih optimal oleh seluruh pegawai.

Kepemimpinan

Dari total 860 tanggapan pada variabel Kepemimpinan (X2), sebagian besar responden memberikan penilaian sangat baik: 50% SS dan 41% S. Responden netral hanya 9%, sementara yang memilih TS hanya 0% (3 responden) dan tidak ada yang memilih STS. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan di lingkungan kerja dinilai sangat baik oleh pegawai. Meskipun demikian, adanya 9% responden netral perlu menjadi perhatian sebagai bahan evaluasi untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan agar dapat dirasakan secara optimal oleh seluruh pegawai.

Kepuasan kerja

Dari total 430 tanggapan pada variabel Kepuasan Kerja (Z), mayoritas responden menjawab S (65%), diikuti N (19%) dan SS (15%). Respons negatif sangat rendah, dengan TS hanya 0% (2 responden) dan tidak ada STS. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas pegawai merasa puas, meskipun 19% responden netral perlu menjadi perhatian.

Kinerja pegawai

Dari total 430 tanggapan pada variabel Kinerja Pegawai (Y), mayoritas responden menjawab S (68%), sementara SS dan N masing-masing 16%. Respons negatif sangat minim, dengan TS hanya 0% (1 responden) dan tidak ada STS. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai dinilai baik, namun proporsi SS yang setara dengan N mengindikasikan potensi pengembangan yang belum tergalai maksimal.

Hasil Uji Outer Model

Hasil Uji *Convergent validity*

Validitas konvergen mengacu pada tingkat korelasi antar instrumen pengukuran yang seharusnya merefleksikan konstruk yang identik, memiliki hubungan signifikan satu sama lain. Evaluasi dilakukan berdasarkan dua kriteria: nilai outer loading dan AVE.

Tabel 4. Hasil Uji *Convergent Validity*

Variabel	Instrumen	<i>Outer Loading</i>	AVE	Keterangan
Beban Kerja	X1.1.1	0.990	0.897	Valid
	X1.1.2	0.967		Valid
	X1.2.1	0.981		Valid
	X1.2.2	0.945		Valid
	X1.3.1	0.833		Valid
	X1.3.2	0.952		Valid
	X1.4.1	0.935		Valid
	X1.4.2	0.964		Valid
Kepemimpinan	X2.1.1	0.951	0.800	Valid
	X2.1.2	0.799		Valid
	X2.2.1	0.831		Valid
	X2.2.2	0.883		Valid
	X2.3.1	0.967		Valid
	X2.3.2	0.939		Valid
	X2.4.1	0.994		Valid
	X2.4.2	0.917		Valid
	X2.5.1	0.946		Valid
	X2.5.2	0.970		Valid
	X2.6.1	0.938		Valid
	X2.6.2	0.869		Valid
	X2.7.1	0.908		Valid
	X2.7.2	0.746		Valid
	X2.8.1	0.879		Valid
	X2.8.2	0.767		Valid
	X2.9.1	0.881		Valid
	X2.9.2	0.782		Valid
	X2.10.1	0.943		Valid
	X2.10.2	0.927		Valid
Kinerja Pegawai	Y1.1	0.723	0.787	Valid
	Y1.2	0.910		Valid
	Y2.1	0.900		Valid
	Y2.2	0.861		Valid
	Y3.1	0.925		Valid
	Y3.2	0.909		Valid
	Y4.1	0.933		Valid
	Y4.2	0.818		Valid

Kinerja Pegawai	Y5.1	0.974	0.787	Valid
	Y5.2	0.893		Valid
Kepuasan Kerja	Z1.1	0.953	0.792	Valid
	Z1.2	0.878		Valid
	Z2.1	0.961		Valid
	Z2.2	0.865		Valid
	Z3.1	0.940		Valid
	Z3.2	0.887		Valid
	Z4.1	0.869		Valid
	Z4.2	0.787		Valid
	Z5.1	0.927		Valid
	Z5.2	0.814		Valid

Sumber: Olahan peneliti dari data mentah primer (2026)

Tabel 3 pengujian outer model memperlihatkan seluruh indikator memiliki outer loading > 0,70 dan AVE > 0,50. Hasil tersebut mengonfirmasi bahwa semua konstruk telah memenuhi convergent validity dan mampu mengukur konstruk latennya secara baik, sehingga memenuhi syarat untuk dianalisis lebih lanjut.

Discriminant Validity

Validitas diskriminan berfungsi untuk menilai tingkat kemampuan suatu konstruk dapat dibedakan dari konstruk lainnya, dilihat dari hasil uji *Cross loading* dan *Fornell-lacker*. Berikut adalah hasil pengujiannya:

Tabel 5. Nilai Cross-loading Indikator

	Beban Kerja	Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai
X1.1.1	0.990	0.161	0.623	0.596
X1.1.2	0.967	0.156	0.564	0.542
X1.2.1	0.981	0.191	0.607	0.584
X1.2.2	0.945	0.243	0.587	0.573
X1.3.1	0.833	0.209	0.512	0.496
X1.3.2	0.952	0.100	0.564	0.552
X1.4.1	0.935	0.233	0.616	0.552
X1.4.2	0.964	0.155	0.588	0.546
X2.1.1	0.155	0.951	0.525	0.594
X2.1.2	0.223	0.799	0.557	0.547
X2.10.1	0.169	0.943	0.549	0.617
X2.10.2	0.176	0.927	0.562	0.660
X2.2.1	0.237	0.831	0.549	0.593
X2.2.2	0.085	0.883	0.487	0.578
X2.3.1	0.176	0.967	0.548	0.650
X2.3.2	0.179	0.939	0.517	0.624
X2.4.1	0.164	0.994	0.556	0.642
X2.4.2	0.187	0.917	0.461	0.605
X2.5.1	0.179	0.946	0.596	0.668
X2.5.2	0.229	0.970	0.564	0.644
X2.6.1	0.140	0.938	0.517	0.624

X2.6.2	0.292	0.869	0.516	0.628
X2.7.1	0.153	0.908	0.524	0.611
X2.7.2	0.138	0.746	0.454	0.546
X2.8.1	0.242	0.879	0.532	0.615
X2.8.2	0.224	0.767	0.575	0.580
X2.9.1	0.037	0.881	0.447	0.525
X2.9.2	-0.122	0.782	0.245	0.397
Y1.1	0.461	0.425	0.580	0.723
Y1.2	0.568	0.684	0.782	0.910
Y2.1	0.509	0.547	0.674	0.900
Y2.2	0.547	0.448	0.622	0.861
Y3.1	0.494	0.684	0.722	0.925
Y3.2	0.504	0.649	0.712	0.909
Y4.1	0.553	0.619	0.750	0.933
Y4.2	0.443	0.558	0.698	0.818
Y5.1	0.606	0.688	0.862	0.974
Y5.2	0.509	0.606	0.668	0.893
Z1.1	0.589	0.500	0.953	0.735
Z1.2	0.500	0.422	0.878	0.601
Z2.1	0.664	0.548	0.961	0.770
Z2.2	0.461	0.672	0.865	0.824
Z3.1	0.499	0.545	0.940	0.747
Z3.2	0.570	0.603	0.887	0.809
Z4.1	0.581	0.393	0.869	0.623
Z4.2	0.597	0.395	0.787	0.664
Z5.1	0.565	0.574	0.927	0.700
Z5.2	0.446	0.464	0.814	0.603

Sumber: Olahan peneliti dari data mentah primer (2026)

Validitas diskriminan diuji dengan pendekatan *cross-loading*. Suatu indikator memenuhi kriteria jika muatannya terhadap konstruk tujuan lebih besar dibandingkan terhadap konstruk lain. Hasil pengujian sebagaimana tercantum pada Tabel 4 mengindikasikan bahwa seluruh indikator telah memenuhi kriteria tersebut. Hal ini dibuktikan dengan tidak adanya indikator yang justru lebih tinggi korelasinya dengan konstruk lain di luar konstruk asal.

Tabel 6. Fornell-lacker

	Beban Kerja (X1)	Kepemimpinan (X2)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Pegawai (Y)
X1	0.947			
X2	0.191	0.895		
Z	0.617	0.582	0.89	
Y	0.587	0.674	0.803	0.887

Sumber: Olahan peneliti dari data mentah primer (2026)

Tabel 5 menunjukkan bahwa korelasi antar konstruk lebih rendah daripada nilai $\sqrt{\text{AVE}}$ untuk setiap konstruk. Oleh karena itu, semua variabel dianggap lolos uji validitas diskriminan.

Uji Reliabilitas

Reliabilitas untuk mengetahui sejauh mana model regresi liner mampu mencocokkan atau menyesuaikan (*fits*) data. Hasil pengujiannya sebagai berikut:

Tabel 7. Tingkat Keandalan Konstruk

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Beban Kerja	0.983	0.986	Reliabel
Kepemimpinan	0.986	0.988	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.970	0.974	Reliabel
Kinerja Pegawai	0.969	0.973	Reliabel

Sumber: Olahan peneliti dari data mentah primer (2026)

Tabel 6 menyajikan hasil pengujian reliabilitas instrumen. Seluruh variabel menunjukkan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability yang melampaui batas minimum 0,70. Temuan ini mengindikasikan bahwa data penelitian dinyatakan reliabel.

Hasil Uji Inner Model

Uji inner model melalui pengujian Koefisien Determinasi, Ukuran Efek (f^2), Q Square, koefisien jalur dan model fit (SRMR, NFI). Berikut hasil pengujiannya:

Tabel 8. Koefisien Determinasi (R^2)

	R Square	Keterangan
Kepuasan Kerja	0.604	Moderat
Kinerja Pegawai	0.745	Kuat

Sumber: Olahan peneliti dari data mentah primer (2026)

Tabel 7 menunjukkan R^2 kepuasan kerja tercatat 0,604 (moderat), artinya beban kerja dan kepemimpinan menjelaskan 60,4% variasi dalam kepuasan kerja, dengan faktor lain memengaruhi 39,6% sisanya. Beban kerja, kepemimpinan, dan kepuasan kerja menjelaskan 74,5% variasi kinerja, dengan 25,5% dipengaruhi variabel lain.

Tabel 9. Ukuran Efek (f^2) Antar Prediktor

Variabel	F Square	Keterangan
X1 → Z	0.670	Kuat
X2 → Z	0.566	Kuat
X1 → Y	0.142	Kecil
X2 → Y	0.341	Moderat
Z → Y	0.286	Moderat

Sumber: Olahan peneliti dari data mentah primer (2026)

Tabel 8 memperlihatkan besaran pengaruh beban kerja (0,670) dan kepemimpinan (0,566) terhadap kepuasan kerja, keduanya tergolong kuat. Adapun pengaruh beban kerja terhadap kinerja tergolong lemah (0,142), sedangkan kepemimpinan dan kepuasan kerja memiliki pengaruh moderat dengan nilai 0,341 dan 0,286.

Tabel 10. Q Square

	Q Square	Keterangan
Kepuasan Kerja	0.424	<i>Predictive Relevance</i>
Kinerja Pegawai	0.527	<i>Predictive Relevance</i>

Sumber: Olahan peneliti dari data mentah primer (2026)

Tingkat relevansi prediktif model ini didasarkan pada nilai Q^2 yang disajikan pada Tabel 9, di mana kepuasan kerja mencapai 0,424 dan kinerja pegawai adalah 0,527. Karena nilai tersebut lebih dari nol, model dinyatakan memiliki kemampuan prediksi yang baik.

Tabel 11. Koefisien Jalur

Variabel	Original Sample	Keterangan
X1 → Z	0.525	Positif
X2 → Z	0.482	Positif
X1 → Y	0.251	Positif
X2 → Y	0.376	Positif
Z → Y	0.429	Positif

Sumber: Olahan peneliti dari data mentah primer (2026)

Merujuk pada Tabel 10, seluruh hubungan antarvariabel menunjukkan arah positif. Adapun tingkat signifikansi diuji melalui nilai T-statistic dan P-Values (disajikan pada sub-bab uji hipotesis).

Tabel 12. Model Fit

	Estimated Model	Keterangan
SRMR	0.072	Fit

Sumber: Olahan peneliti dari data mentah primer (2026)

Berdasarkan kriteria evaluasi model struktural, hasil pada Tabel 11 diperoleh nilai SRMR pada estimated model sebesar 0,072 ($< 0,08$), sehingga model dinyatakan fit dan layak secara empiris.

Uji Hipotesis

Berikut adalah temuan pengujian hipotesis penelitian berdasarkan hasil bootstrapping:

Tabel 13. Pengujian Hipotesis

	Variabel	Original Sample	T-Statistik	P-Values	Keterangan
H1	X1 → Z	0.525	6.588	0.000	Diterima
H2	X2 → Z	0.482	5.580	0.000	Diterima
H3	X1 → Y	0.251	2.303	0.022	Diterima
H4	X2 → Y	0.376	3.158	0.002	Diterima
H5	Z → Y	0.429	2.528	0.012	Diterima
H6	X1 → Z → Y	0.225	2.416	0.016	Diterima
H7	X2 → Z → Y	0.207	2.130	0.034	Diterima

Sumber: Olahan peneliti dari data mentah primer (2026)

Merujuk pada keluaran Tabel 12, dua variabel prediktor (beban kerja dan kepemimpinan) sama-sama memberi kontribusi yang bermakna secara statistik serta menguntungkan terhadap peningkatan kepuasan kerja di BKPSDM Kota Probolinggo. Ketiga variabel beban kerja, kepemimpinan, maupun kepuasan kerja masing-masing terkonfirmasi memiliki efek searah (positif)

terhadap kinerja pegawai. Lebih lanjut, kepuasan kerja juga menduduki posisi sebagai pemediasi yang signifikan, baik dalam relasi beban kerja-kinerja maupun hubungan kepemimpinan-kinerja. Dengan demikian, optimalisasi kinerja pegawai BKPSDM Kota Probolinggo dapat dicapai melalui pengelolaan beban kerja yang sesuai, penguatan kualitas kepemimpinan, serta peningkatan kepuasan kerja secara berkelanjutan.

PEMBAHASAN

Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Pengujian terhadap hipotesis pertama (H1) menghasilkan temuan bahwa beban kerja terbukti memiliki efek searah yang bermakna secara statistik terhadap kepuasan kerja pegawai BKPSDM Kota Probolinggo. Dari temuan ini mengindikasikan bahwa ketika beban kerja dirasakan sesuai, kepuasan kerja pegawai cenderung meningkat. Temuan ini mendukung Teori Dua Faktor Herzberg (Mangkunegara, 2022) yang mengkategorikan beban kerja sebagai faktor higienis. Apabila beban kerja terlalu tinggi atau tidak dikelola dengan baik, faktor higienis tersebut tidak terpenuhi sehingga berpotensi menurunkan kepuasan kerja. Penelitian ini menemukan bahwa pengelolaan beban kerja di BKPSDM telah berjalan optimal. Hasil wawancara menunjukkan bahwa pembagian tugas jelas, koordinasi rutin, penjadwalan teratur, serta evaluasi berkala membuat pegawai merasa beban kerja masih dalam batas wajar. Temuan ini sejalan dengan Tyas & Prasetyo (2024) namun berbeda dengan Rahayu dkk. (2025). Perbedaan ini menegaskan bahwa hubungan kedua variabel tidak absolut, melainkan dipengaruhi oleh konteks organisasi, karakteristik beban kerja, serta mekanisme pengelolannya. BKPSDM Kota Probolinggo disarankan untuk melakukan evaluasi beban kerja secara berkala terhadap seluruh pegawai agar sesuai dengan kapasitas, kompetensi, dan waktu kerja yang tersedia. Langkah ini diwujudkan melalui pelaksanaan analisis beban kerja tahunan dengan metode terstandar, yang hasilnya digunakan untuk menyusun standar pekerjaan yang jelas dan terukur, serta menjadi dasar penyusunan peta distribusi tugas yang proporsional guna mempertahankan kepuasan kerja pegawai.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Pengujian terhadap hipotesis kedua (H2) menghasilkan temuan bahwa kepemimpinan memberikan kontribusi berarah positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BKPSDM Kota Probolinggo. Dari temuan ini dapat ditarik kesimpulan bahwa kualitas kepemimpinan yang baik akan diikuti oleh kenaikan kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan Teori Jalan Kecil-Tujuan dalam Afandi (2018:105), kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai dengan cara memotivasi mereka melalui pemberian arahan, dukungan, dan penghargaan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Apabila pemimpin mampu memfasilitasi pegawai dalam mencapai target kerja, maka kepuasan kerja cenderung meningkat. Hasil wawancara menunjukkan kepemimpinan di BKPSDM dinilai responsif dengan memberikan arahan jelas dalam pelaksanaan tugas, serta membuka ruang komunikasi yang luas bagi pegawai untuk menyampaikan kendala yang dihadapi, pemberian motivasi secara rutin dan apresiasi terhadap capaian kerja pegawai. Meskipun terjadi lima kali pergantian pimpinan selama 2020-2025, setiap pimpinan mampu mempertahankan kepemimpinan yang efektif dan berorientasi pada pengembangan pegawai. Sejalan dengan hasil penelitian ini, Gunawan et al. (2025) dalam penelitiannya pada Divisi Outbound JNE Express Cabang Utama Medan yang menemukan pengaruh kepemimpinan yang berarah positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Di sisi lain, hasil ini berbeda dengan temuan Rahayu et al. (2025) di Sekretariat Daerah

Kabupaten Dharmasraya yang melaporkan pengaruh positif tidak signifikan dari kepemimpinan transformasional. Perbedaan hasil ini menguatkan bahwa hubungan kepemimpinan dan kepuasan kerja tidak bersifat mutlak, melainkan bervariasi menurut konteks organisasi, gaya kepemimpinan, serta karakteristik pegawai dan lingkungan kerja. BKPSDM Kota Probolinggo disarankan untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas kepemimpinan yang terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai, melalui arahan, dukungan, dan motivasi yang berkelanjutan. Upaya ini direalisasikan dengan mengikutsertakan seluruh pegawai struktural dalam program diklat manajerial secara periodik, yang mencakup pemetaan kebutuhan diklat, pelaksanaan pelatihan kepemimpinan secara berjenjang, integrasi materi kepemimpinan partisipatif, dan penguatan kompetensi perencanaan strategis, serta evaluasi pascadiklat.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Dari pengujian hipotesis kelima (H5), terkonfirmasi bahwa variabel kepuasan kerja memberi efek searah yang bermakna secara statistik terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kota Probolinggo. Dari temuan ini dapat ditarik kesimpulan bahwa peningkatan kepuasan kerja pegawai diiringi oleh kenaikan kinerja. Berdasarkan Teori Keseimbangan (Equity Theory) dalam Mangkunegara (2022) kepuasan kerja terbentuk saat pegawai menilai adanya keseimbangan antara kontribusi yang diberikan (input) dan hasil yang diterima (outcome). Pegawai yang berada dalam kondisi puas cenderung memperlihatkan tiga karakteristik utama: motivasi yang terpacu, loyalitas yang teguh, dan komitmen yang mendalam, sehingga kinerjanya meningkat. Temuan penelitian ini memperkuat teori tersebut. Hasil wawancara mengonfirmasi bahwa ketika pegawai merasa dihargai dan mendapatkan kejelasan terkait pengembangan karier, mereka lebih bersemangat dalam mencapai target yang ditetapkan. Temuan ini konsisten dengan temuan Rahayu et al. (2025) namun berbeda dengan Tyas & Prasetyo (2024). Perbedaan ini mengindikasikan bahwa besaran pengaruh antara kepuasan kerja dan kinerja, ditentukan oleh faktor-faktor seperti karakteristik individu, sistem insentif, dan budaya organisasi. BKPSDM Kota Probolinggo disarankan untuk mempertahankan tingkat kepuasan kerja pegawai karena terbukti mampu meningkatkan kinerja. Hal ini dapat dilakukan dengan terus menjalankan program peningkatan kesejahteraan, pemberian penghargaan atas prestasi, serta penciptaan iklim kerja yang positif dan suportif sebagai tindak lanjut dari evaluasi kepuasan kerja secara berkala.

Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis ketiga (H3) memperlihatkan bahwa beban kerja memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kota Probolinggo. Dengan demikian, kesesuaian beban kerja yang diberikan berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai. Lani (Sulistiarini & Ruwana, 2020) menjelaskan bahwa beban kerja yang tidak seimbang dapat mengganggu efektivitas alokasi waktu dan efisiensi penyelesaian pekerjaan. Apabila beban kerja melampaui kapasitas normal, ketepatan waktu dan mutu hasil kerja cenderung mengalami penurunan. Temuan studi ini mengindikasikan bahwa beban kerja di BKPSDM Kota Probolinggo berada pada taraf ideal sehingga memberikan kontribusi positif terhadap kinerja, didukung sistem prioritas yang jelas, target kerja tahunan yang dijabarkan ke dalam target bulanan dan mingguan, serta fleksibilitas tugas dan sarana prasarana memadai. Temuan ini selaras dengan hasil studi yang dilakukan Prasetiyani (2023), Febriyanto et al. (2023) serta Tyas & Prasetyo (2024). Sebaliknya, tidak sama dengan Rahayu et al. (2025) yang menemukan adanya korelasi negatif signifikan antara kedua

variabel tersebut. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa hubungan kedua variabel bersifat dinamis dan dapat berubah tergantung pada konteks organisasi, karakteristik beban kerja, serta kapasitas dan dukungan yang tersedia bagi pegawai. BKPSDM Kota Probolinggo disarankan untuk melakukan evaluasi beban kerja secara berkala terhadap seluruh pegawai agar sesuai dengan kapasitas, kompetensi, dan waktu kerja yang tersedia. Langkah ini diwujudkan melalui pelaksanaan analisis beban kerja tahunan dengan metode terstandar, yang hasilnya digunakan untuk menyusun standar pekerjaan yang jelas dan terukur, serta menjadi dasar penyusunan peta distribusi tugas yang proporsional guna mempertahankan kinerja pegawai

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis keempat (H4) memperlihatkan bahwa kepemimpinan memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kota Probolinggo. Dari temuan ini dapat ditarik kesimpulan bahwa penerapan kepemimpinan yang efektif berbanding lurus dengan tingginya kinerja pegawai. Berdasarkan Teori Situasional (Afandi, 2018:105), efektivitas kepemimpinan ditentukan oleh kecocokan antara gaya kepemimpinan dan tingkat kesiapan bawahan. Pemimpin yang mampu menyesuaikan pendekatannya dengan kondisi aktual akan lebih berhasil dalam mengarahkan, memotivasi, serta memberdayakan pegawai secara optimal sehingga kinerja mereka meningkat. Selain itu, Teori Jalan Kecil-Tujuan juga mendukung bahwa pemimpin yang dapat mengurangi hambatan dan memberikan jalan yang jelas akan meningkatkan kinerja bawahan. Hasil wawancara menunjukkan kepemimpinan di BKPSDM ditandai dengan perhatian yang tinggi terhadap pengembangan kompetensi pegawai, pelatihan dan pengembangan, baik yang dilaksanakan di lingkungan internal organisasi maupun di luar, serta penerapan sistem pembinaan berkala. Temuan ini sejalan dengan hasil studi Rahayu dkk. (2025), Prasetyani (2023), serta Bahri dkk. (2023). Disisi lain, hasil ini berseberangan dengan Cahyaningsari & Yulianti (2024). Perbedaan ini mengindikasikan bahwa hubungan kepemimpinan terhadap kinerja bersifat kontekstual dan dipengaruhi mekanisme mediasi. BKPSDM Kota Probolinggo disarankan untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas kepemimpinan yang terbukti mampu meningkatkan kinerja pegawai, melalui arahan, dukungan, dan motivasi yang berkelanjutan. Upaya ini direalisasikan dengan mengikutsertakan seluruh pegawai struktural dalam program diklat manajerial secara periodik, yang mencakup pemetaan kebutuhan diklat, pelaksanaan pelatihan kepemimpinan secara berjenjang, integrasi materi kepemimpinan partisipatif, dan penguatan kompetensi perencanaan strategis, serta evaluasi pasca-diklat.

Pengaruh Kepuasan Kerja Sebagai Mediator Hubungan antara Beban Kerja dan Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis keenam (H6) memperlihatkan bahwa kepuasan kerja bertindak sebagai mediator signifikan antara beban kerja terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kota Probolinggo. Artinya, teridentifikasi dua jalur pengaruh beban kerja terhadap kinerja: jalur searah (tanpa perantara) dan jalur yang transmisinya melewati mekanisme peningkatan pada variabel kepuasan kerja. Secara teoretis, Herzberg dalam Teori Dua Faktornya menyatakan bahwa beban kerja yang berlebihan berpotensi mengurangi rasa puas pada diri pegawai karena faktor higienis tidak terpenuhi secara optimal. Di sisi lain, Teori Keseimbangan (Equity Theory) mengemukakan bahwa tingkat kepuasan kerja seseorang memengaruhi bagaimana ia mempersepsikan keadilan, yang selanjutnya berdampak pada kinerja yang dihasilkan. Kepuasan kerja menjadi penghubung yang menjelaskan bagaimana beban kerja mempengaruhi kinerja. Temuan ini memperkuat gagasan bahwa beban kerja

memiliki efek tidak langsung terhadap kinerja dengan perantara kepuasan kerja, yang menjelaskan bagaimana beban kerja mempengaruhi kinerja. Informan menyampaikan bahwa ketika tugas proporsional dengan kemampuan dan waktu, pegawai menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, merasa lebih puas karena tidak mengalami tekanan berlebih, dan menjadi lebih produktif. Temuan ini selaras dengan hasil studi yang dilakukan Rahayu dkk. (2025), Febriyanto dkk. (2023), serta Tyas & Prasetyo (2024) yang membuktikan beban kerja menghasilkan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja dengan melibatkan kepuasan kerja dalam posisi mediasi. Dalam konteks BKPSDM Kota Probolinggo, kesesuaian beban kerja terbukti mampu meningkatkan rasa puas pada pegawai, yang kemudian mendorong peningkatan kinerja mereka. BKPSDM Kota Probolinggo disarankan untuk mengintegrasikan evaluasi beban kerja dengan program peningkatan kepuasan kerja secara simultan. Melalui pelaksanaan analisis beban kerja tahunan dengan metode terstandar, hasilnya digunakan untuk menyusun peta distribusi tugas yang proporsional sekaligus diikuti dengan pemberian reward atas penyelesaian tugas tepat waktu serta penciptaan lingkungan kerja yang nyaman, sehingga kepuasan kerja dapat berperan optimal sebagai penghubung antara beban kerja dan kinerja pegawai.

Pengaruh Kepuasan Kerja Sebagai Mediator Hubungan antara Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis ketujuh (H7) kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan pada kinerja pegawai. Dari temuan ini terlihat bahwa kepemimpinan memberikan kontribusi terhadap kinerja melalui dua mekanisme: jalur searah (tanpa perantara) maupun jalur yang melewati mekanisme peningkatan kepuasan kerja. Teori Jalan-Tujuan (Path-Goal Theory) menyatakan bahwa kepemimpinan yang suportif dan memberikan arahan akan membuat pegawai merasa lebih puas dalam bekerja. Selanjutnya, Teori Keseimbangan (Equity Theory) menyatakan bahwa individu yang merasakan kepuasan dalam pekerjaannya cenderung akan memperkuat motivasi dan komitmennya, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja. Dengan demikian, kepemimpinan mempengaruhi kinerja baik secara searah maupun dengan melibatkan kepuasan kerja sebagai penghubung. Hal ini mempertegas urgensi kepuasan kerja sebagai penghubung antara kepemimpinan dan kinerja. Hasil wawancara mengonfirmasi bahwa kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan rasa puas yang berdampak pada kinerja. Pegawai yang merasa dihargai, didengarkan keluhannya, dan mendapat apresiasi cenderung lebih puas, memiliki etos kerja tinggi, dan rasa tanggung jawab besar. Temuan ini selaras dengan Rahayu dkk. (2025) dan Sumarno & Ariadi (2023). Di BKPSDM Kota Probolinggo, kepemimpinan yang efektif berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja dan kinerja pegawai. BKPSDM Kota Probolinggo disarankan untuk mengembangkan program diklat kepemimpinan yang tidak hanya berfokus pada aspek teknis manajerial, tetapi juga pada kemampuan membangun kepuasan kerja bawahan. Integrasi materi tentang kecerdasan emosional, komunikasi empatik, dan pemberian penghargaan dalam diklat kepemimpinan secara berjenjang menjadi langkah strategis, sehingga kepuasan kerja dapat berperan optimal sebagai penghubung antara kepemimpinan dan kinerja pegawai.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dua variabel prediktor dalam penelitian pada BKPSDM Kota Probolinggo ini, yaitu beban kerja dan kepemimpinan, secara bersama-sama menghasilkan koefisien pengaruh yang berarah positif sekaligus mencapai ambang signifikansi yang dipersyaratkan terhadap variabel kepuasan kerja.

Temuan ini menunjukkan bahwa kesesuaian beban kerja dengan kapasitas pegawai serta kualitas kepemimpinan yang efektif menjadi faktor kunci dalam meningkatkan rasa puas pegawai. Selanjutnya, baik beban kerja maupun kepemimpinan juga terbukti berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Sementara itu, kepuasan kerja berfungsi sebagai pemediasi yang memperkuat koneksi antara beban kerja dan kinerja, serta antara kepemimpinan dengan kinerja. Dengan demikian, upaya peningkatan kinerja pegawai tidak hanya dapat dilakukan melalui perbaikan langsung pada beban kerja dan kepemimpinan, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja sebagai variabel antara.

Saran

Mengacu pada hasil penelitian, berikut saran yang dapat diberikan:

- a. Mempertahankan dan meningkatkan kualitas kepemimpinan melalui arahan, dukungan, dan motivasi berkelanjutan. Upaya ini direalisasikan dengan mengikutsertakan seluruh pegawai struktural dalam program diklat manajerial secara periodik, mencakup pemetaan kebutuhan diklat, pelatihan kepemimpinan berjenjang, integrasi kepemimpinan partisipatif, penguatan perencanaan strategis, serta evaluasi pasca-diklat.
- b. Melakukan evaluasi beban kerja secara berkala agar sesuai dengan kapasitas, kompetensi, dan waktu kerja yang tersedia. Langkah ini diwujudkan melalui analisis beban kerja (ABK) tahunan dengan metode terstandar, yang hasilnya digunakan untuk menyusun standar pekerjaan yang jelas dan terukur, serta menjadi dasar penyusunan peta distribusi tugas yang proporsional.
- c. Bagi peneliti mendatang, disarankan untuk memperkaya ruang lingkup variabel yang diteliti, baik menambah, mengganti, maupun mengombinasikannya.

REFERENSI

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zanafa Publising.
- Bahri, M. S., Puji, A., Tumini, & Wijaksono, A. (2023). Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada UD. Probo Sakti Probolinggo. *Publik:Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik*, 10(3), 801–810.
- Bahri, M. S., Tumini, & Iroe, D. R. (2024). Pengaruh Teknologi Informasi Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pt . Eratex Djaja Probolinggo. *RELASI: Jurnal Ekonomi*, 20(1), 77–87.
- Budiasa, I. K. (2021). *Beban Kerja dan Kinerja Sumber Daya Manusia* (N. K. Suryani (ed.); 1 ed.). CV. Pena Persada.
- Cahyaningsari, E. P., & Yulianti. (2024). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus OPD Kecamatan Gajahmungkur). *Fokus EMBA*, 3(3), 343–351.
- Febriyanto, R. R., Herlambang, T., & Setya, B. (2023). Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Dinas Perumahan Rakyat, Kawasan Permukiman Dan Cipta Karya Kabupaten Jember. *Budgeting: Journal of Business, Management and Accounting*, 5(1), 387–397. <https://doi.org/https://doi.org/10.31539/budgeting.v5i1.7365>
- Gunawan, M. F., Malikhah, I., & Wakhyuni, E. (2025). Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Divisi Out Bond JNE Express Cabang Utama Medan. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*, 6(5), 7640–7652.

- Hermawan, D. J., Landasari, T. I., & Haidiputri, T. A. N. (2024). Peran Mediasi Motivasi Pada Stres Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Komisi Pemilihan Umum (KPU) Kota Probolinggo. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(1), 448–458.
- Indrasari, M. (2017). Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan. In *Indomedia Pustaka*. Indomedia Pustaka.
- Mangkunegara, A. P. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (S. Sandiasih (ed.)). PT Remaja Rosdakarya.
- Prasetyani, D. (2023). Pengaruh Beban Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv. Herry Trading Kota Tangerang. *Scientific Journal of Reflection : Economic, Accounting, Management and Business*, 6(3), 554–560. <https://doi.org/10.37481/sjr.v6i3.696>
- Prayudi, A., Sari, W. P., & Anindya, D. A. (2022). *Kepemimpinan* (I. Pratama & M. I. Dalimunthe (ed.)). UMA Press.
- Rahayu, W., Elfiswandi, & Yulasmi. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Employee Engagement dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dharmasraya. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*, 6(6), 9536–9551. <https://doi.org/10.54373/imeij.v6i6.4186>
- Rumawas, W. (2018). *Manajemen sumber daya manusia* (1 ed.). Universitas Sam Ratulangi (Unsrat Press).
- Samsuddin, H. (2018). *Kinerja Pegawai: Tinjauan dari Dimensi Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi* (1 ed.). Indomedia Pustaka.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sulistiarini, E. B., & Ruwana, I. (2020). *Kognitif Ergonomi dan Beban Kerja* (1 ed.). STRADA Press.
- Sumarno, A. P., & Ariadi, G. (2023). The Attributes of Leadership Styles Influence on Employee Performance mediated by Job Satisfaction : Evidence on Textile and Shoe Industry in Salatiga City. *Jurnal Manajemen Perhotelan Dan Pariwisata*, 6(2), 704–709. <https://doi.org/https://doi.org/10.23887/jmpp.v6i2.67587>
- Tyas, D. A. H., & Prasetyo, I. (2024). Pengaruh Beban Kerja Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Pegadaian Syariah Cabang Bangkalan. *MAP (Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik)*, 7(3), 288–300. <https://doi.org/https://doi.org/10.37504/map.v7i3.654>