

Pengaruh Etos kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Budaya kerja Sebagai Mediator

Nabilah Khairani¹, Vera Anitra^{2*}, Sofia Ulfa Eka Hadiyanti³

Business Economics and Politics, Universitas Muhammadiyah Kalimantan Timur, Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

Received: 28 Mei 2025

Revised: 9 Juni 2025

Accepted: 20 Juni 2025

Keywords:

Work Ethic

Work Culture

Employee Performance

SEM-PLS

Local Government

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh etos kerja terhadap kinerja pegawai dengan budaya kerja sebagai variabel mediasi pada Biro Administrasi Pimpinan Kantor Gubernur Provinsi Kalimantan Timur. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui kuesioner. Sampel sebanyak 69 responden diambil secara total sampling dari seluruh populasi. Analisis data dilakukan menggunakan SEM-PLS dengan bantuan SmartPLS 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai serta budaya kerja. Namun, budaya kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan tidak mediasi hubungan antara etos kerja dan kinerja. Temuan ini menekankan pentingnya penguatan etos kerja sebagai faktor utama dalam meningkatkan kinerja pegawai. Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi perlu fokus pada pembinaan etos kerja secara berkelanjutan, serta mengevaluasi penerapan budaya kerja agar lebih berperan dalam mendukung kinerja pegawai.

This study aims to analyze the effect of work ethic on employee performance with work culture as a mediating variable at the Chief Administrative Bureau of the East Kalimantan Provincial Governor's Office. This study uses a quantitative approach with a survey method through a questionnaire. A sample of 69 respondents was taken by total sampling from the entire population. Data analysis was carried out using SEM-PLS with the help of SmartPLS 3. The results showed that work ethic has a positive and significant effect on employee performance and work culture. However, work culture has no significant effect on employee performance and does not mediate the relationship between work ethic and performance. These findings emphasize the importance of strengthening work ethic as a major factor in improving employee performance. The implication of this study shows that organizations need to focus on fostering work ethic on an ongoing basis, as well as evaluating the implementation of work culture so that it plays a greater role in supporting employee performance.

This is an open-access article under the [CC BY](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) license.



Corresponding Author:

Nabilah Khairani

Department of Manahement, Universitas Muhammadiyah Kalimantan Timur,
Jl. Sejati, Kec. Samarinda Ilir, Kota Samarinda, Kalimantan Timur. 75114

Email: 2111102431093@umkt.ac.id

PENDAHULUAN

Kinerja aparatur sipil negara (ASN) merupakan salah satu indikator utama dalam menilai keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan, khususnya dalam konteks pelayanan publik yang efektif dan efisien. Secara nasional, upaya reformasi birokrasi yang dicanangkan pemerintah Indonesia telah menempatkan peningkatan kualitas sumber daya manusia sebagai fokus utama dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, responsif, dan akuntabel. Dalam konteks tersebut, peran pegawai birokrasi tidak hanya dilihat dari pencapaian output kerja, tetapi juga dari komitmen profesional, integritas, dan etos kerja yang mendasarinya. Kinerja pegawai yang baik diyakini dapat memberikan kontribusi signifikan dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik dan mempercepat pencapaian tujuan strategis organisasi.

Namun demikian, berbagai tantangan masih dihadapi di tingkat lokal, termasuk di lingkungan Biro Administrasi Pimpinan Kantor Gubernur Provinsi Kalimantan Timur. Hasil observasi awal menunjukkan bahwa meskipun struktur kerja telah terbangun secara formal, pelaksanaan tugas di lapangan masih terkendala oleh rendahnya kedisiplinan, kurangnya inisiatif, dan lemahnya motivasi kerja pegawai. Permasalahan ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara harapan institusi terhadap produktivitas pegawai dan realitas yang terjadi dalam praktik administratif sehari-hari. Faktor-faktor

non-teknis seperti etos kerja dan budaya kerja menjadi variabel penting yang diduga turut memengaruhi kinerja pegawai, namun belum sepenuhnya terinternalisasi secara sistemik.

Sejumlah penelitian sebelumnya telah mengkaji keterkaitan antara etos kerja dan kinerja pegawai. Misalnya, (Sondari et al., 2024) menemukan bahwa etos kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di sektor pemerintahan daerah. Penelitian lain oleh (Achmad et al., 2024) mengungkapkan bahwa budaya kerja yang positif dapat menciptakan iklim organisasi yang kondusif dan meningkatkan loyalitas serta produktivitas pegawai. Di sektor swasta, studi oleh (Siregar et al., 2023) juga menunjukkan bahwa interaksi antara budaya organisasi dan etos kerja berdampak positif terhadap performa karyawan. Meskipun demikian, sebagian besar studi terdahulu hanya memfokuskan analisis pada hubungan langsung antara dua variabel, tanpa menelaah secara lebih dalam peran budaya kerja sebagai mediator dalam hubungan antara etos kerja dan kinerja.

Kesenjangan penelitian (research gap) tampak jelas dari keterbatasan kajian empiris yang mengintegrasikan ketiga variabel tersebut secara simultan, terutama dalam konteks birokrasi publik tingkat provinsi. Selain itu, minimnya penelitian yang memanfaatkan pendekatan Structural Equation Modeling – Partial Least Squares (SEM-PLS) di sektor pemerintahan menjadi alasan tambahan untuk melakukan eksplorasi lebih lanjut. Penelitian-penelitian sebelumnya umumnya terbatas pada pendekatan regresi linear atau uji korelasi sederhana, sehingga kurang mampu menjelaskan mekanisme mediasi atau jalur pengaruh tidak langsung yang kompleks di dalam struktur organisasi publik.

Secara ilmiah, penelitian ini penting dilakukan karena menawarkan model konseptual baru yang menguji peran budaya kerja sebagai variabel mediasi antara etos kerja dan kinerja pegawai. Penelitian ini diharapkan dapat memperluas khazanah literatur dalam bidang perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam sektor publik. Secara praktis, hasil penelitian ini akan memberikan kontribusi langsung bagi pemerintah daerah dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja pegawai melalui penguatan nilai-nilai etos kerja dan pembinaan budaya organisasi yang lebih berorientasi pada hasil. Kebaruan (novelty) dari penelitian ini terletak pada integrasi model teoretis berbasis SEM-PLS, penerapan pendekatan total sampling di lingkungan birokrasi pemerintah provinsi, serta penyajian temuan empiris dari wilayah yang selama ini relatif jarang dijadikan fokus kajian akademik.

KAJIAN TEORI

Etos Kerja

Etos kerja merupakan seperangkat sikap mental dan nilai-nilai yang mencerminkan semangat, disiplin, tanggung jawab, dan dedikasi seseorang dalam bekerja. Menurut (Teljoarubun et al., 2024), etos kerja adalah perilaku yang menjunjung tinggi moral dan mencerminkan kebiasaan kerja yang berlandaskan nilai-nilai etika. Dalam konteks organisasi, etos kerja menjadi faktor penentu dalam membentuk profesionalisme dan kualitas kinerja pegawai. (Grabowski et al., 2021) menegaskan bahwa individu dengan etos kerja yang tinggi akan menunjukkan tanggung jawab, ketekunan, serta komitmen terhadap tugas yang diemban. Etos kerja yang kuat akan mendorong individu untuk bekerja lebih efisien, menunjukkan integritas tinggi, dan berkontribusi positif terhadap tujuan organisasi. Oleh karena itu, etos kerja dapat dikonstruksikan sebagai variabel psikologis yang mendorong kinerja optimal dalam lingkungan birokrasi.

Budaya Kerja

Budaya kerja adalah sistem nilai, norma, dan kebiasaan yang diinternalisasi oleh anggota organisasi dan menjadi acuan dalam bertindak serta berinteraksi di tempat kerja. (Rokhman, 2023) menyatakan bahwa budaya kerja berfungsi sebagai pedoman organisasi yang mengarahkan perilaku pegawai menuju pencapaian tujuan bersama. (Moron et al., 2023) menambahkan bahwa budaya kerja yang baik mampu menciptakan lingkungan profesional, meningkatkan rasa memiliki, serta memperkuat solidaritas dan kolaborasi antarpegawai. Budaya kerja dalam organisasi publik, seperti birokrasi pemerintah, seringkali dituangkan dalam peraturan formal dan nilai-nilai institusional yang harus diinternalisasi oleh seluruh pegawai. Budaya kerja tidak hanya mempengaruhi iklim organisasi, tetapi

juga memainkan peran penting dalam membentuk sikap kerja dan meningkatkan efisiensi pelayanan publik.

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan cerminan dari kemampuan individu atau kelompok dalam menyelesaikan tugas yang diberikan, baik dari aspek kuantitatif maupun kualitatif. Tarmizi Endrianto (2021) mendefinisikan kinerja sebagai kualitas dan kuantitas kerja yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tanggung jawabnya. (Barbieri et al., 2021) menyatakan bahwa penilaian kinerja dilakukan berdasarkan standar tertentu yang telah ditetapkan, termasuk aspek kedisiplinan, kehadiran, dan pencapaian target. Dalam konteks birokrasi, kinerja pegawai tidak hanya diukur berdasarkan produktivitas, tetapi juga pada kepatuhan terhadap prosedur, kemampuan berinovasi, serta komitmen terhadap pelayanan publik yang optimal.

Hubungan Etos Kerja, Budaya Kerja, dan Kinerja Pegawai

Sejumlah penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara etos kerja dan kinerja pegawai (Misiu & Wijono, 2022). Pegawai dengan etos kerja tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik karena memiliki motivasi intrinsik yang kuat dan etika kerja yang konsisten. Selain itu, etos kerja juga berkontribusi terhadap pembentukan budaya kerja yang positif. (Asniwati & Oktaviani, 2023) menemukan bahwa etos kerja dan budaya kerja berinteraksi secara dinamis dan bersama-sama mempengaruhi kinerja. Namun demikian, belum banyak penelitian yang secara eksplisit meneliti peran budaya kerja sebagai variabel mediasi antara etos kerja dan kinerja, khususnya dalam organisasi sektor publik. Oleh karena itu, kajian ini memfokuskan pada pengujian empiris terhadap hubungan tidak langsung tersebut guna memberikan pemahaman yang lebih holistik mengenai faktor-faktor penentu kinerja pegawai birokrasi.

Pengembangan Hipotesis

Pengembangan hipotesis dalam penelitian ini didasarkan pada teori dan temuan empiris yang menjelaskan hubungan antara etos kerja, budaya kerja, dan kinerja pegawai. Model konseptual yang diusulkan menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antar variabel, dengan budaya kerja sebagai variabel mediasi.

Pengaruh Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Etos kerja merefleksikan nilai-nilai seperti disiplin, tanggung jawab, dedikasi, dan semangat kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas. Pegawai dengan etos kerja yang baik umumnya lebih produktif, berorientasi pada hasil, dan berkontribusi secara positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Penelitian (Misiu & Wijono, 2022) serta (Runtuwene et al., 2022) menunjukkan bahwa etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, dapat diajukan hipotesis:

H1: Etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Etos Kerja terhadap Budaya Kerja

Etos kerja yang tertanam kuat dalam diri pegawai dapat membentuk budaya kerja yang positif dalam organisasi. Pegawai yang disiplin, memiliki komitmen, dan bertanggung jawab akan mendorong terciptanya nilai-nilai organisasi yang adaptif dan progresif. Menurut (Asniwati & Oktaviani, 2023), terdapat hubungan signifikan antara etos kerja dengan pembentukan budaya kerja di lingkungan organisasi. Maka, dirumuskan hipotesis:

H2: Etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja.

Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Budaya kerja mencerminkan nilai dan norma organisasi yang menjadi pedoman dalam bekerja. Budaya kerja yang kondusif akan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas, kolaborasi, dan inovasi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. (Hadrawi et

al., 2022) menyatakan bahwa budaya kerja berperan penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Maka, hipotesis berikut diajukan:

H3: Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Peran Pengaruh Etos kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Budaya kerja

Meskipun etos kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja, pengaruh tersebut dapat diperkuat atau dimediasi oleh budaya kerja yang berkembang dalam organisasi. Etos kerja yang tinggi akan lebih efektif bila didukung oleh budaya kerja yang selaras. (Istiqomah et al., 2024) mengungkapkan bahwa budaya kerja dapat menjadi perantara yang memperkuat hubungan antara variabel psikologis individu dengan hasil kinerja. Berdasarkan hal tersebut, hipotesis mediasi yang diajukan adalah:

H4: Etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui budaya kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan menguji hubungan antar variabel secara empiris dan terukur. Jenis penelitian yang digunakan adalah survei eksplanatori, yakni penelitian yang bertujuan menjelaskan pengaruh antar variabel melalui pengumpulan data lapangan dan analisis statistik. Fokus penelitian adalah pada hubungan antara etos kerja, budaya kerja, dan kinerja pegawai dengan budaya kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian dilakukan di Biro Administrasi Pimpinan Kantor Gubernur Provinsi Kalimantan Timur yang berlokasi di Jalan Gajah Mada No. 2, Kota Samarinda. Lokasi ini dipilih karena perannya yang strategis dalam mendukung aktivitas pemerintahan dan pelayanan publik, serta relevansi fenomena yang diteliti.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai tetap di Biro Administrasi Pimpinan, sebanyak 69 orang. Penelitian ini menggunakan teknik total sampling, sehingga seluruh populasi dijadikan sampel penelitian, dengan pertimbangan jumlah yang relatif kecil dan memungkinkan pengumpulan data secara menyeluruh. Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner tertutup kepada seluruh responden. Instrumen kuesioner disusun berdasarkan indikator-indikator dari masing-masing variabel, yang diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju (1) hingga sangat setuju (5). Validitas dan reliabilitas instrumen telah diuji sebelum pengumpulan data dilakukan. Data sekunder diperoleh dari dokumen resmi instansi, laporan internal, jurnal ilmiah, buku teks, serta literatur yang relevan dengan topik penelitian. Data ini digunakan sebagai pelengkap dalam memahami konteks penelitian dan mendukung interpretasi hasil.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) melalui perangkat lunak SmartPLS versi 3. Teknik ini dipilih karena mampu menguji hubungan kausal antara variabel laten, cocok untuk model kompleks, dan toleran terhadap data dengan distribusi non-normal. Proses analisis mencakup pengujian outer model (validitas dan reliabilitas indikator), inner model (koefisien determinasi, prediktif relevansi, dan ukuran efek), serta uji hipotesis melalui nilai t-statistik dan p-value untuk menilai signifikansi hubungan antar variabel. Metodologi ini memungkinkan analisis yang komprehensif terhadap kontribusi langsung maupun tidak langsung dari etos kerja dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai, serta mengidentifikasi sejauh mana budaya kerja berperan sebagai mediator.

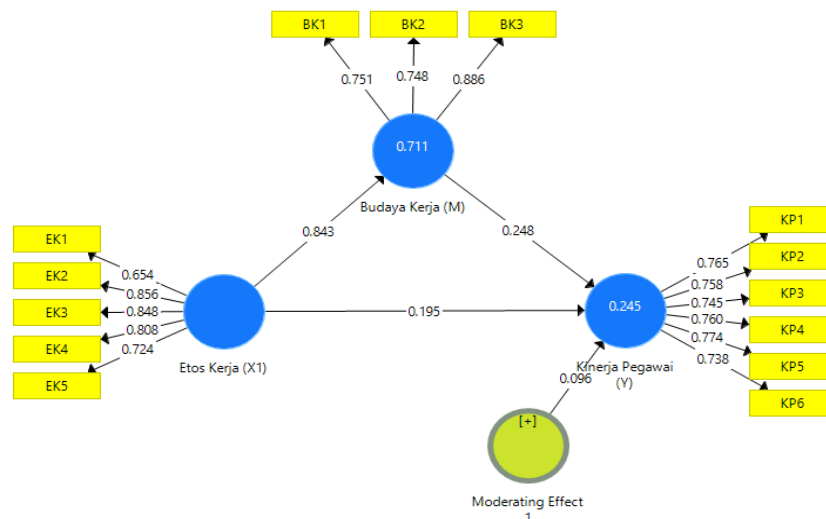
HASIL PENELITIAN

Analisis Data

Uji Model Pengukuran (*Measurement Model*)

Memastikan bahwa indikator yang digunakan secara akurat mewakili konsep yang akan diukur merupakan tujuan validitas konvergen. Nilai outer loading setiap indikator terhadap variabel laten dalam analisis PLS menunjukkan hal ini. Nilai outer loading idealnya harus lebih besar dari 0,7. Namun, pada

penelitian ini terdapat satu indikator yang memiliki nilai 0,6 dan tetap dipertahankan karena nilai AVE konstruk secara keseluruhan masih memenuhi ambang batas minimal sebesar 0,5. Selain itu, indikator tersebut juga memiliki peran penting secara teoritis dalam menjelaskan konstruk, sehingga dianggap masih layak untuk digunakan dalam model.



sumber: data diolah peneliti, 2025. (output *smartpls 3*)

Gambar 1. Path diagram outer loading

Dari grafik di atas terlihat bahwa Etos Kerja (X1), Budaya Kerja (M), dan Kinerja Karyawan (Y) merupakan nilai luar dari setiap variabel indikator. Terlihat bahwa hampir setiap indikator memiliki nilai loading lebih dari 0,7, yang menunjukkan validitas variabel penelitian.

Convergent validity

Derajat korelasi antara indikator dan konstruk yang diuji ditunjukkan oleh validitas konvergen. Konsep harus direpresentasikan dengan tepat oleh setiap indikasi. *Average Variance Extracted* (AVE) dan nilai outer loading digunakan untuk mengevaluasinya. Nilai outer loading untuk konstruk kinerja karyawan, budaya kerja, dan etika kerja tercantum di bawah ini:

Tabel 1. Outer Loading

Variabel	Efek Moderasi 1	Etos Kerja (X1)	Budaya Kerja (M)	Kinerja Pegawai (Y)	Keterangan
EK1		0,654			Valid
EK2		0,856			Valid
EK3		0,848			Valid
EK4		0,808			Valid
EK5		0,724			Valid
BK1			0,751		Valid
BK2			0,748		Valid
BK3			0,886		Valid
KP1				0,765	Valid
KP2				0,758	Valid
KP3				0,745	Valid
KP4				0,760	Valid
KP5				0,774	Valid

KP6		0,738	Valid
EK (X1)*	1,215		
BK (M)			

sumber: data diolah peneliti, 2025. (output *smartpls* 3)

Empat belas item pernyataan yang mencakup variabel EK, BK, dan KP memiliki nilai outside loading > 0,7, menurut tabel temuan uji outside loading di atas. Ini berarti bahwa item pernyataan tersebut sah dan dapat digunakan untuk pengujian tambahan.

Average Variance Extracted (AVE)

Menurut Andriansyah (2022), nilai Average Variance Extracted (AVE) dapat digunakan untuk mengevaluasi validitas diskriminan. Setiap variabel dianggap memiliki validitas diskriminan yang cukup jika nilai AVE-nya lebih dari 0,50. Nilai AVE untuk setiap variabel ditunjukkan di bawah ini:

Tabel 2. AVE

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Efek Moderasi 1	1,000
Etos Kerja (X1)	0,612
Budaya Kerja (M)	0,636
Kinerja Pegawai (Y)	0,573

sumber: data diolah peneliti, 2025. (output *smartpls* 3)

Setiap indikasi pada setiap variabel memiliki nilai lebih besar dari 0,5, menurut tabel hasil uji AVE di atas. Oleh karena itu, semua indikasi dianggap sah dan sesuai untuk digunakan dalam penelitian ini

Discriminant validity

Kriteria Fornell-Larcker dan nilai crossloading diperhitungkan saat menilai validitas diskriminan. Korelasi antara konstruk dan akar kuadrat skor AVE dibandingkan menggunakan kriteria Fornell-Larcker. Nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk harus lebih besar daripada korelasinya dengan konstruk lain agar validitas diskriminan terpenuhi. Hasil perhitungan fornell-larcker dari konstruksi EK, BK, KP, dan Moderation ditampilkan di sini:

Tabel 3. Fornell Larcker

	Etos Kerja (X1)	Budaya Kerja (M)	Kinerja Pegawai (Y)
Efek Moderasi 1	1,000		

Etos Kerja (X1)	0,782		
Budaya Kerja (M)	0,843	0,797	
Kinerja Pegawai (Y)	0,468	0,463	0,757

sumber: data diolah peneliti, 2025. (output *smartpls 3*)

Setiap variabel memenuhi kriteria validitas diskriminan menurut uji Kriteria Fornell-Larcker. Budaya Kerja memiliki skor AVE akar kuadrat yang lebih tinggi, yaitu 0,797, dibandingkan dengan Etos Kerja (0,843) dan Kinerja Karyawan (0,468). Etos Kerja juga memiliki nilai lebih besar 0,782 dibanding dengan Kinerja Pegawai 0,463, dan Kinerja Pegawai sendiri memiliki nilai 0,757 yang tetap lebih tinggi dibanding variabel lainnya. Dengan begitu, semua variabel layak digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Cross Loading

Cross-loadings digunakan untuk melihat apakah nilai outer loading suatu indikator lebih tinggi pada konstruk yang seharusnya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Dengan kata lain, indikator harus memiliki loading terbesar pada variabel yang diukurnya. Berikut ini ditampilkan nilai cross-loading untuk masing-masing konstruk variabel:

Tabel 4. Cross Loading

	Efek Moderasi 1	Etos Kerja (X1)	Budaya Kerja (M)	Kinerja Pegawai (Y)
EK1	0,420	0,654	0,608	0,393
EK2	0,422	0,856	0,733	0,305
EK3	0,272	0,848	0,764	0,363
EK4	0,365	0,808	0,608	0,412
EK5	0,506	0,724	0,556	0,341
BK1	0,318	0,653	0,751	0,348
BK2	0,507	0,562	0,748	0,312
BK3	0,337	0,780	0,886	0,444
KP1	0,203	0,365	0,361	0,765
KP2	0,264	0,418	0,410	0,758
KP3	0,174	0,303	0,336	0,745
KP4	0,147	0,231	0,274	0,760
KP5	0,212	0,235	0,197	0,774
KP6	0,411	0,431	0,429	0,738
EK (X1) *	1,000	0,500	0,471	0,331
BK (M)				

sumber: data diolah peneliti, 2025. (output *smartpls 3*)

Semua indikator memiliki nilai outer loading yang lebih besar pada konstruk yang diukurnya dibandingkan nilai loading pada konstruk lainnya, berdasarkan hasil uji cross-loading. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa setiap konsep telah berhasil memenuhi validitas diskriminan.

1. Composite Reliability dan Cronbach Alpha

Untuk memastikan bahwa setiap konstruk diukur dengan andal dan konsisten, pengujian reliabilitas dilakukan. Jika reliabilitas komposit dan nilai alpha Cronbach suatu konstruk lebih dari 0,7, maka konstruk tersebut dianggap dapat dipercaya. Nilai alpha Cronbach dan reliabilitas komposit untuk setiap variabel ditampilkan di bawah ini:

Tabel 5. Composite Reliability dan Cronbach Alpha

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Efek Moderasi 1	1,000	1,000

Etos Kerja (X1)	0,838	0,886
Budaya Kerja (M)	0,712	0,839
Kinerja Pegawai (Y)	0,854	0,889

sumber: data diolah peneliti, 2025. (output *smartpls* 3)

Semua konstruk dalam penelitian ini telah mencapai nilai minimum yang dibutuhkan, yaitu di atas 0,7, menurut temuan uji alpha Cronbach dan reliabilitas komposit. Setiap variabel memiliki tingkat konsistensi internal yang cukup dalam mengukur konstruk yang dimaksud, menurut temuan uji reliabilitas komposit. Lebih jauh lagi, nilai alpha Cronbach mendukung hasil uji reliabilitas, yang menunjukkan bahwa semua konstruk telah divalidasi sebagai dapat dipercaya dan layak untuk pemeriksaan tambahan.

Lebih jauh lagi, dapat disimpulkan dari evaluasi uji model pengukuran (model luar) bahwa penelitian ini memenuhi persyaratan validitas diskriminan dan konvergen dari uji validitas. Lebih jauh lagi, nilai reliabilitas yang diperoleh dari alpha Cronbach dan reliabilitas komposit menunjukkan bahwa konstruk dalam penelitian ini memiliki konsistensi internal yang kuat. Akibatnya, penyelidikan ini dianggap layak untuk beralih ke fase analisis berikutnya.

Uji Model Struktural (Structural Model)

Evaluasi terhadap model struktural dilakukan untuk mengetahui sejauh mana konstruk-konstruk dalam penelitian saling berhubungan dan seberapa kuat pengaruh antar variabel yang dibangun dalam model. Dalam hal ini, penilaian dilakukan melalui empat indikator utama, yaitu koefisien determinasi (R^2), relevansi prediktif (Q^2), ukuran efek (*effect size/f²*), serta koefisien jalur (*path coefficients*). Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel etos kerja mampu menjelaskan sebesar 71,1% variabilitas dari budaya kerja. Nilai ini tergolong tinggi dan menunjukkan bahwa etos kerja memiliki kontribusi yang kuat dalam membentuk budaya kerja di lingkungan organisasi. Sebaliknya, kinerja pegawai hanya dapat dijelaskan sebesar 24,5% oleh variabel etos kerja dan budaya kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat faktor-faktor lain di luar model yang turut memengaruhi kinerja pegawai, dan patut dipertimbangkan dalam penelitian lanjutan.

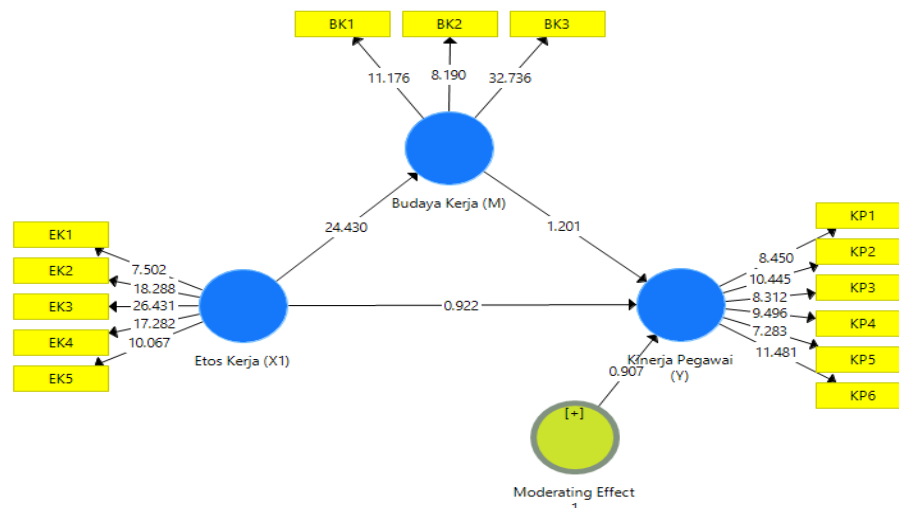
Relevansi prediktif diketahui bahwa nilai Q^2 untuk budaya kerja berada pada angka 0,433. Nilai ini menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang cukup baik terhadap budaya kerja. Namun, nilai Q^2 untuk kinerja pegawai tercatat hanya sebesar 0,109, yang mengindikasikan bahwa daya prediksi model terhadap variabel tersebut masih tergolong lemah. Lebih lanjut, hasil analisis terhadap ukuran efek menunjukkan bahwa etos kerja memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap budaya kerja, dengan nilai f^2 sebesar 2,462. Namun, pengaruh etos kerja terhadap kinerja pegawai maupun pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai tercatat sangat kecil, dengan nilai f^2 masing-masing sebesar 0,014 dan 0,023. Bahkan, peran budaya kerja sebagai variabel pemoderasi terhadap hubungan etos kerja dan kinerja pegawai juga menunjukkan efek yang sangat kecil, dengan nilai f^2 sebesar 0,013. Hal ini memperjelas bahwa etos kerja memang berperan dominan dalam mempengaruhi budaya kerja, namun tidak cukup kuat dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai secara keseluruhan.

Dari analisis koefisien jalur, diketahui bahwa etos kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, etos kerja juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja. Namun, budaya kerja tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian pula, pengaruh budaya kerja sebagai variabel pemoderasi dalam hubungan antara etos kerja dan kinerja tidak ditemukan secara signifikan. Temuan ini memperlihatkan bahwa peningkatan etos kerja secara langsung akan memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja, tanpa harus melalui mekanisme budaya kerja sebagai perantara. Artinya, dalam konteks birokrasi yang diteliti, karakter dan nilai-nilai kerja yang dibawa oleh individu memiliki kontribusi yang lebih dominan dibandingkan pengaruh nilai-nilai kolektif dalam organisasi.

Uji Hipotesis

T-Statistics digunakan untuk menentukan apakah hipotesis tersebut signifikan dalam pengujian

model internal. Hasil dari proses *bootstrapping* menunjukkan pengujian hipotesis. Hasil pengujian output *bootstrapping* berikut dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



sumber: data diolah peneliti, 2025. (output *smartpls 3*)

Gambar 2. Path diagram bootstrapping

Nilai krusial untuk T-Statistik dalam pengujian hipotesis dengan ambang batas signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) adalah 1,96. Ini menunjukkan bahwa hipotesis dianggap tidak relevan jika hasil T-Statistik berada di antara -1,96 dan 1,96. Di sisi lain, hipotesis dianggap signifikan jika nilai T-Statistik lebih besar dari 1,96 atau kurang dari -1,96. Tabel berikut menampilkan temuan uji hipotesis.

Tabel 6. Koefisien jalur

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Etos Kerja (X1) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,405	0,417	0,107	3,781	0,000
Etos Kerja (X1) -> Budaya Kerja (M)	0,843	0,848	0,034	24,560	0,000
Budaya Kerja (M) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,248	0,250	0,229	1,083	0,279
Efek Moderasi 1 -> Kinerja Pegawai (Y)	0,096	0,095	0,102	0,943	0,346

sumber: data diolah peneliti, 2025. (output *smartpls 3*)

Hipotesis dianggap diterima karena nilai T-statistik untuk H1 dan H2 diketahui lebih besar dari 1,96 berdasarkan hasil uji hipotesis. Sementara itu, hipotesis ditolak karena nilai T-statistik untuk H3 dan H4 kurang dari 1,96. Berikut ini adalah penjelasan dari masing-masing hasil uji hipotesis:

Hipotesis 1: Etos kerja secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa etos kerja memiliki koefisien 0,405, statistik T 3,781, dan nilai P 0,000 dalam kaitannya dengan kinerja karyawan. Dampaknya dianggap signifikan karena nilai P kurang dari 0,05 dan nilai statistik T lebih dari 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh etos kerja. Karyawan cenderung berkinerja lebih baik ketika mereka memiliki etos kerja yang lebih kuat. Etos kerja yang kuat menunjukkan dedikasi, akuntabilitas, dan kegembiraan dalam menyelesaikan tugas, yang semuanya pada akhirnya berkontribusi pada kinerja pekerjaan yang lebih baik. Berdasarkan hasil tersebut **H1 dapat diterima**.

Hipotesis 2 : Etos kerja secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap Budaya kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai P adalah 0,000, nilai T-statistik adalah 24,560, dan nilai koefisien adalah 0,843. Hipotesis diterima karena nilai P kurang dari 0,05 dan nilai T-statistik lebih besar dari 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja suatu organisasi dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh etika kerja. Hal ini menyiratkan bahwa semakin kuat budaya kerja yang berkembang, semakin besar pula etika kerja karyawannya. Pekerja dengan etika kerja yang kuat biasanya menunjukkan pengendalian diri, akuntabilitas, dan etika kerja yang konstan, yang semuanya berkontribusi pada pengembangan budaya tempat kerja yang mendukung dan efektif. Berdasarkan hasil tersebut, **H2 dapat diterima.**

Hipotesis 3 : Budaya kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

Menurut hasil pengujian, dampak budaya tempat kerja terhadap kinerja pekerja menghasilkan nilai-P sebesar 0,279, nilai statistik-T sebesar 1,083, dan nilai koefisien sebesar 0,248. Hasil tersebut tidak memenuhi persyaratan signifikansi yang ditentukan karena nilai-p kurang dari 0,05 dan nilai statistik-T kurang dari 1,96. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya kerja belum menunjukkan dampak yang menguntungkan tetapi dapat diabaikan terhadap kinerja karyawan dalam parameter penelitian ini. Hal ini mungkin disebabkan oleh budaya kerja yang bukan merupakan pendorong utama peningkatan kinerja individu atau karena cita-cita budaya kerja saat ini tidak sepenuhnya dan konsisten diterapkan di tempat kerja. Berdasarkan hasil tersebut, **H3 tidak diterima.**

Hipotesis 4 : Budaya kerja tidak berperan secara signifikan dalam memoderasi hubungan antara variabel etos kerja dengan kinerja pegawai

Temuan uji pada peran moderasi budaya tempat kerja dalam hubungan antara kinerja karyawan dan etos kerja menunjukkan nilai-P sebesar 0,346, statistik-T sebesar 0,943, dan nilai koefisien sebesar 0,096. Persyaratan statistik-T <1,96 dan nilai-P > 0,05 untuk signifikansi statistik tidak terpenuhi oleh nilai ini. Hasil ini menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh moderasi yang terlihat dari budaya kerja pada kekuatan atau kelemahan hubungan antara kinerja karyawan dan etos kerja. Dengan demikian, keberadaan budaya kerja dalam suatu organisasi tidak memiliki pengaruh langsung pada sejauh mana etos kerja yang kuat dapat meningkatkan kinerja. Hal ini dapat terjadi jika budaya kerja saat ini tidak cukup kuat atau belum tertanam dalam kehidupan sehari-hari karyawan untuk secara aktif memengaruhi hubungan antara faktor-faktor utama. Berdasarkan hasil tersebut, **H4 tidak diterima.**

PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini mengungkap bahwa etos kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa individu yang memiliki semangat kerja tinggi, disiplin, dan rasa tanggung jawab yang kuat cenderung menunjukkan performa yang lebih baik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Nilai-nilai etos kerja tersebut berperan penting dalam membentuk perilaku kerja yang efektif dan produktif. Dalam konteks birokrasi seperti di Biro Administrasi Pimpinan Kantor Gubernur Provinsi Kalimantan Timur, penerapan nilai-nilai tersebut menjadi fondasi penting dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi secara efisien.

Selain itu, etos kerja juga terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap budaya kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa individu dengan etos kerja tinggi tidak hanya menunjukkan performa kerja yang kuat, tetapi juga turut mendorong terbentuknya lingkungan kerja yang positif. Budaya kerja yang tumbuh dari praktik dan sikap pegawai sehari-hari akan semakin kuat jika didukung oleh komitmen personal terhadap nilai-nilai kerja yang konstruktif. Dalam hal ini, etos kerja bertindak sebagai pemicu pembentukan pola perilaku kolektif yang mendukung kerja sama, profesionalisme, dan loyalitas organisasi.

Namun demikian, budaya kerja dalam penelitian ini tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun budaya kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja, kontribusinya belum cukup kuat untuk secara langsung memengaruhi hasil kerja pegawai secara signifikan. Kemungkinan penyebabnya adalah nilai-nilai budaya kerja yang belum sepenuhnya terinternalisasi oleh seluruh anggota organisasi, atau penerapannya belum merata di

semua lini. Ini menunjukkan bahwa budaya kerja yang dirumuskan secara normatif tidak akan memberikan dampak maksimal apabila tidak diiringi dengan implementasi yang konsisten dan menyeluruh.

Lebih lanjut, pengujian terhadap peran budaya kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara etos kerja dan kinerja pegawai juga tidak memberikan hasil yang signifikan. Hal ini mempertegas bahwa dalam konteks birokrasi yang diteliti, hubungan antara etos kerja dan kinerja cenderung bersifat langsung, tanpa dipengaruhi secara substansial oleh faktor-faktor lingkungan kerja. Dengan demikian, peningkatan kinerja pegawai lebih efektif dilakukan melalui pendekatan yang menekankan pembinaan nilai dan karakter individu, ketimbang bergantung pada intervensi struktural yang berbasis budaya organisasi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam organisasi pemerintahan daerah, kualitas kinerja lebih banyak ditentukan oleh kekuatan etos kerja individu dibandingkan dengan kondisi budaya kerja kolektif. Temuan ini memberikan pandangan bahwa penguatan nilai-nilai kerja personal perlu menjadi prioritas dalam strategi pengembangan sumber daya manusia, di samping tetap membangun budaya kerja yang adaptif dan mendorong partisipasi aktif pegawai.

KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa etos kerja memiliki peran krusial dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Biro Administrasi Pimpinan Kantor Gubernur Provinsi Kalimantan Timur. Temuan menunjukkan bahwa etos kerja tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga berkontribusi positif dalam membentuk budaya kerja yang kondusif. Namun, budaya kerja dalam konteks penelitian ini belum terbukti signifikan dalam memediasi pengaruh etos kerja terhadap kinerja pegawai, sehingga menunjukkan bahwa pengaruh etos kerja terhadap performa individu lebih dominan bersifat langsung daripada struktural melalui lingkungan organisasi.

Secara teoritis, penelitian ini memperkaya literatur perilaku organisasi dengan menawarkan model relasi yang menguji peran mediasi budaya kerja dalam hubungan antara etos kerja dan kinerja pegawai. Hasil penelitian memperjelas bahwa dalam konteks birokrasi pemerintahan daerah, etos kerja personal cenderung memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja dibandingkan dengan norma-norma budaya organisasi yang ada.

Temuan penelitian ini memberikan implikasi bagi pengambil kebijakan di sektor publik untuk lebih menekankan pembinaan nilai-nilai etos kerja seperti kedisiplinan, tanggung jawab, dan dedikasi secara berkelanjutan. Penguatan budaya kerja tetap penting, namun harus didukung oleh strategi implementasi yang lebih sistematis agar memiliki dampak nyata terhadap kinerja.

Dalam penelitian ini integrasi model teoritis etos kerja-budaya kerja-kinerja pegawai menggunakan pendekatan SEM-PLS dalam konteks organisasi pemerintahan daerah, yang masih jarang diteliti. Penelitian ini juga membuka ruang bagi studi lanjut yang dapat menggabungkan variabel-variabel lain seperti gaya kepemimpinan, iklim organisasi, atau motivasi intrinsik untuk menjelaskan lebih komprehensif determinan kinerja pegawai di sektor publik.

REFERENSI

- Achmad, A., Krisnanda, & Nadia, L. P. (2024). *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan*. <https://doi.org/10.61805/fahma.v22i1.116>
- Asniwati, & Oktaviani, A. R. (2023). Economics and Digital Business Review Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan...*, 4(1), 178–195.
- Barbieri, M., Micacchi, L., Vidè, F., & Valotti, G. (2021). The Performance of Performance Appraisal Systems: A Theoretical Framework for Public Organizations. *Review of Public Personnel Administration*. <https://doi.org/10.1177/0734371X211043560>
- Grabowski, D., Chudzicka-Czupala, A., & Stapor, K. (2021). Relationships between work ethic and motivation to work from the point of view of the self-determination theory. *PLoS ONE*, 16(7 July), 1–17. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0253145>

- Hadrawi, H., Mas'ud, M., & Badaruddin. (2022). Pengaruh Budaya Kerja, Motivasi Dan Loyalitas Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Inspektorat Daerah Kabupaten Bantaeng. *Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia*, 3(1), 244–254.
- Istiqomah, J., Kusumayadi, F., & Rahmatia, R. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kota Bima. *Journal of Islamic Economics and Finance*, 1(2), 147–167. <https://doi.org/10.62237/jnm.v1i2.79>
- Misiu, & Wijono. (2022). Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Pada Karyawan X (Effect of Work Ethic on Performance on Employees X). *Jurnal Inovasi Penelitian*, 3(7), 7185–7194.
- Moron, L. M., Herdi, H., & Rangga, Y. D. P. (2023). Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Simpan Pinjam Ikamala. *Jurnal Kompetitif*, 12(1), 1–14. <https://doi.org/10.52333/kompetitif.v12i1.56>
- Rokhman, T. (2023). Kinerja pegawai: budaya organisasi dan motivasi kerja melalui kepuasan kerja pegawai. *Jurnal Manajemen Dan Akuntansi Medan*, 5(1), 121–133.
- Runtuwene, K., Dotulong, L. O. H., & Loindong, S. S. R. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif, Etos Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Kantor Camat Langowan Timur). *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(2), 953–963. <https://doi.org/10.35794/emba.v10i2.40819>
- Siregar, G. T. ., Sinaga, S., Gaol, J. L., & Hutabarat, L. (2023). *Investigating the Effect of Work Motivation, Productivity and Discipline in Improving Employee Performance: Mediating Role of Work Ethic*. 2(1), 50–57. <https://doi.org/10.56225/ijassh.v2i1.154%0ADOI-10.56225/ijassh.v2i1.154>
- Sondari, S., Hidayat, T., Suparman, A. I., & Persadani, F. (2024). Pengaruh etos kerja terhadap kinerja karyawan pada pt. charoen pokphand bekaasi. *The World of Business Administration Journal*. <https://doi.org/10.37950/wbaj.v5i2.1889>
- Teljoarubun, A. L., Hamzah, M., Nanda, G. D., & Yertas, M. (2024). ANALISIS KEMAMPUAN SDM, ETOS KERJA DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI PROVINSI PAPUA BARAT. *Journal of Management and Business*, 2(2), 01 – 13.